

**PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA PARA EL PROCESO CATEGORY
MANAGEMENT EJECUTADO POR LA EMPRESA UNIDROGAS S.A.S EN
FLORIDABLANCA, SANTANDER**

Autor
NATALIA ROZO RINCON

Director
GERMAN GRANADOS MALDONADO
Ing. Industrial
Mg. en administración

PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍAS MECÁNICA, MECATRÓNICA E INDUSTRIAL
FACULTAD DE INGENIERÍAS Y ARQUITECTURA



UNIVERSIDAD DE PAMPLONA
PAMPLONA, noviembre 21 de 2022

Resumen

El presente trabajo hace referencia a una propuesta de plan de mejora para el proceso de administración de categorías llevado a cabo por la empresa Unidrogas S.A.S la cual tiene como objeto social la comercialización y distribución de medicamentos para el consumo humano, por tanto; el asegurar una buena gestión en los procesos de administración trae consigo la generación de tarifas más competitivas, por consiguiente; para llegar a tal fin se hizo un estudio a tal proceso iniciando con un análisis de la problemática (causas y efectos), luego el desarrollo de una metodología con el uso de herramientas que permitió llevar a cabo un diagnóstico del proceso actual del proceso y con esto desplegar un conjunto de acciones de mejora. Dentro del diagnóstico se evidencio distorsión, demoras en el proceso y desorden en la información, costeo de servicios o productos con errores y la carencia de herramientas estratégicas y ágiles para el manejo de información y la toma de decisiones dentro del proceso de categorías. Lo anterior, se obtuvo por medio de entrevistas, encuestas, revisión documental, luego; se procedió a crear un plan de mejora. Al final se llevó a cabo la socialización de dicha propuesta al asesor técnico para su retroalimentación.

Palabras clave: Acción de mejora, Category management, Estrategias

Propuesta de un plan de mejora para el proceso category management ejecutado por la empresa Unidrogas S.A.S en Floridablanca, Santander

Abstract

The present work refers to a proposal for an improvement plan for the category management process carried out by the company Unidrogas S.A.S, whose corporate purpose is the marketing and distribution of medicines for human consumption, therefore; ensuring good management in the administration processes brings with it the generation of more competitive rates, therefore; To reach this end, a study was made of such a process, starting with an analysis of the problem (causes and effects), then the development of a methodology with the use of tools that allowed carrying out a diagnosis of the current process of the process and with this will display a set of improvement actions. Within the diagnosis, distortion, delays in the process and information disorder, costing of services or products with errors and the lack of strategic and agile tools for information management and decision making within the category process were evidenced. The foregoing was obtained through interviews, surveys, documentary review, then; An improvement plan was created. In the end, the socialization of said proposal was carried out to the technical advisor for his feedback.

Keywords: Action for improvement, Category management, Strategies

Propuesta de un plan de mejora para el proceso category management ejecutado por la empresa Unidrogas S.A.S en Floridablanca, Santander

Tabla de contenido

1. Introducción	9
2. Marco conceptual	11
2.1 Antecedentes	11
2.1.1 Nivel Internacional	11
2.1.2 Nivel Nacional	14
2.1.3 Nivel Regional	16
2.2 Bases Teóricas	18
2.2.1 Canales de Distribución	18
2.2.2 Category Management	19
2.2.3 Rol de los Participantes en el Proceso de Category Management	20
2.2.4 Proceso de Category	21
2.2.5 Análisis de Category Management	23
2.2.6 Táctica del Proceso	24
2.3. Bases Legales	25
3. Planteamiento Del Problema	28
3.1. Formulación Del Problema	30
4. Objetivos	31
4.1 Objetivo General	31
4.2 Objetivos Específicos	31
5. Justificación	32
6. Metodología	33
6.1 Tipo de Investigación	33
6.2 Enfoque	33
6.3 Fuentes de Información Primaria	34
6.4 Población	34
6.5 Fases Metodológicas	34
6.5.1 Fase 1. Diagnóstico del Proceso de Administración de Categorías	34

Propuesta de un plan de mejora para el proceso category management ejecutado por la empresa

Unidrogas S.A.S en Floridablanca, Santander

6.5.2 Fase 2. Identificar Indicadores de Desempeño y Análisis del Método Benchmarking Para el Proceso Category Management	36
6.5.3 Fase 3. Formulación Plan De Mejora	37
7. Cronograma y Descripción de Actividades	38
7.1 Cronograma de Actividades	38
7.2 Descripción de Actividades	39
8. Resultados	45
Fase 1. Diagnóstico del Proceso Actual de Administración de Categorías.	45
Fase 2. Identificar Indicadores de Desempeño y Análisis del Método Benchmarking	74
Fase 3: Formulación Del Plan De Mejora	103
9. Conclusiones	113
10. Recomendaciones	115
Anexos	120

Lista de figuras

Figura 1. Manejo estratégico del proceso	21
Figura 2. Proceso de category management	22
Figura 3. Proceso de análisis de información	24
Figura 4. Diagrama - árbol de problemas	29
Figura 5. Diseño del formato de entrevista.....	46
Figura 6. Respuestas a la entrevista asesor técnico	47
Figura 7. ¿Conoce el proceso de category management?	48
Figura 8. ¿Ha asistido a alguna capacitación?	49
Figura 9. ¿Considera que el Category Management actual es efectivo?	50
Figura 10. Funcionamiento del proceso Category Management	51
Figura 11. Estado de la empresa frente a competidores	52
Figura 12. Inversiones estratégicas.....	53
Figura 13. Estado del portafolio de productos	54
Figura 14. Actividades enfocadas a seccionar mercado	55
Figura 15. Aplicación de estrategias diferenciadas	56
Figura 16. Encargado de estrategias	57
Figura 17. Aplicaciones de gestión de clientes.....	58
Figura 18. Captación y pérdida de clientes.....	59
Figura 19. Evolución de las ventas	60
Figura 20. Actividades de mayor tiempo.....	61
Figura 22. Matriz DOFA	71
Figura 23. Matriz STAKEHOLDERS	73
Figura 24. KPI Unidrogas S.A.S.....	75
Figura 25. Sell-in Total corporación.....	80
Figura 26. Sell - out Total comparación	81
Figura 27. Tendencia de ventas	82

Propuesta de un plan de mejora para el proceso category management ejecutado por la empresa

Figura 28. Venta de categorías	84
Figura 29. Participación del mercado Brick	85
Figura 30. Ventas – Mes	87
Figura 31. Benchmarking Barranquilla	89
Figura 32. Segmentación de categorías	91
Figura 33. Diagrama de Pareto	92
Figura 34. Estrategias Comerciales de Competencia.....	94
Figura 35. Productos y estrategias de competencia	95
Figura 36. Efectividad del proceso	96
Figura 37. Propuestas de valor.....	97
Figura 38. Estado de la página web	98
Figura 39. Revisiones a procesos.....	99
Figura 40. Herramientas de marketing	102
Figura 41. Socialización de proyecto.....	110
Figura 42. Carta de socialización.....	111

Lista de Tablas

Tabla 1. Cronograma de Actividades.....	38
Tabla 2. Revisión de la documentación	63
Tabla 4. Posición Brick.....	86
Tabla 5. Acciones de mejora para cada hallazgo	104
Tabla 6. Formato Plan de Mejora.....	106

1. Introducción

Un plan de mejora ocasiona cambios significativos en la productividad de una empresa debido a que se planea su futuro considerando el entorno cambiante, las fortalezas y debilidades que la determinan, por ello; el presente trabajo busca plantear un plan de mejora para el proceso de category management (administración de categorías) de la empresa Unidrogas S.A.S ubicada en la Ciudad de Floridablanca, Santander, con el fin de satisfacer las necesidades y requerimientos del consumidor, mejora que estará enfocada principalmente a la gestión estratégica del proceso category y desempeño del mismo a partir de información precisa y relativa de dichos productos, categorías y segmentaciones, para conseguir el nivel de servicio y productividad planificados; el enfoque del presente trabajo permite a partir de una realidad hacer un estudio riguroso que posibilite interpretar y ajustar el proceso de la gestión por categorías con el fin de satisfacer las verdaderas necesidades y deseos de los consumidores.

La empresa Unidrogas S.A.S tiene como objeto social la comercialización y distribución de medicamentos para el consumo humano. Cuenta actualmente con cinco (5) depósitos ubicados en Barranquilla, Valledupar, Bogotá, Medellín y Bucaramanga, dotadas con sistemas informáticos y tecnológicos que brindan agilidad y seguridad en los procesos administrativos y de distribución favoreciendo el mejoramiento de las condiciones de la comunidad en general brindando apoyo al desarrollo progresivo de la región, obteniendo así un nivel de crecimiento constante de colaboradores y un beneficio justo y correcto a sus accionistas.

Propuesta de un plan de mejora para el proceso category management ejecutado por la empresa Unidrogas S.A.S en Floridablanca, Santander

Para la realización del presente trabajo se describen una serie de actividades a desarrollar para lograr satisfactoriamente el cumplimiento de los objetivos y determinar los resultados esperados los cuales se tienen que cumplir en un plazo máximo de 16 semanas contadas a partir del mes de agosto a diciembre del 2022. Lo anterior con el fin de desarrollar un conjunto de acciones que permita cambios en cuanto al aumento de los beneficios, el rendimiento organizacional, la toma de decisiones, la agilización y mejora.

2. Marco conceptual

2.1 Antecedentes

A continuación, se hace una revisión bibliográfica de los estudios que se han realizado entorno a la importancia del proceso de category management ya sea mediante metodologías o sistemas, se hace el análisis a nivel internacional, nacional y región.

2.1.1 Nivel Internacional

El panorama minorista ha evolucionado en los últimos años en términos de comportamiento del consumidor, nuevas formas de competencia y tecnología. Una de las tendencias más duraderas es la creciente amplitud y profundidad de las ofertas de productos a medida que la demanda de los consumidores se vuelve más sofisticada y diferenciada. Esto plantea nuevos desafíos para los minoristas que deben tomar decisiones mucho más complejas. Para reducir esta complejidad, introdujeron la práctica de la gestión de categorías.

En el año 2017 los autores Sudhir Voleti, Manish Gangwar y Praveen K. Kopalle en su artículo de investigación de por qué es importante la dinámica de la competencia para la rentabilidad de la categoría, presentan un ámbito de competencia que complementa una amplitud transversal como la cantidad de unidades de almacenamiento por un tiempo determinado con las consecuencias de la demanda en un transcurso del tiempo, donde ofrecen a minoristas un enfoque importante con relación al category management que sea realista y practico mediante la contabilización parcial de los efectos competitivos. Dejando como resultado que una estrategia en relación a la fijación de precios ya sea alta o baja, es óptima en un mercado de múltiples periodos y productos en una categoría, muestran que la optimización de precios con efectos

Propuesta de un plan de mejora para el proceso category management ejecutado por la empresa

Unidrogas S.A.S en Floridablanca, Santander

competitivos dinámicos mejora significativamente la rentabilidad en comparación con la política actual de EDLP para los principales minoristas. Este artículo es relevante ya que tiene limitaciones que futuras investigaciones podrían emprender, ya que se concluye que en el modelo actual no se tiene en cuenta las reacciones de los fabricantes en cuanto a los cambios de precios de los minoristas y la extensión interesante sería el consumidor que brinda una vía de beneficios para otras investigaciones. (Voleti, S., Gangwar, M. y Kopalle, PK, 2017)

De acuerdo a ello, se considera como aporte al proyecto la importancia de analizar la dinámica de la competencia y su enfoque utilizando datos del mundo real en la categoría dando como resultado estrategias de precios óptimas para tener en cuenta en cualquier proceso.

Cabe resaltar la importancia de la gestión por categorías por eso Brian creador del área de ventas al detallo, reconocido como el pionero de la gestión por categorías, en 2019 responde una entrevista escrita por Rafael Mota Miranda donde menciona que cuando se implementan los principios y métodos de manera correcta, independientemente del surtido de producto en categorías, siempre se presentaran mejoras en cuanto a las ventas, en rentabilidad y los niveles de inversión. Debido a que el category management favorece al cliente en la toma de decisiones a la hora de elegir un producto donde la función de este proceso es enlazar las iniciativas del marketing con los objetivos planteados de las marcas de los fabricantes, así como las estrategias de negocio de aquellos clientes minoristas y mayoristas. Brian comenta “La ganancia principal con la administración de categorías es lo que yo llamo de “liderazgo de categoría”. Debido a que cuando la persona fabrica conquista una posición privilegiada en las góndolas, al alcance de los ojos de los clientes de los minoristas y mayoristas más importantes, convirtiéndose en la más

Propuesta de un plan de mejora para el proceso category management ejecutado por la empresa

Unidrogas S.A.S en Floridablanca, Santander

importante de un grupo de categoría”. Es así como se define que las mejoras más importantes en todas las categorías de los productos se realizan pensando siempre en las necesidades del consumidor “A lo largo de los años, he conocido algunas historias que han sido de gran éxito en los canales de retailer, ya que se reflejan resultados donde los precios han venido aumentando las acciones por encima de un 100% a lo largo de un periodo de tiempo desde el inicio de la implementación del category management”, es de gran importancia implementar mejoras a los procesos de GC ya que le atribuyen e influyen en los crecimientos de venta así como las participaciones en el mercado. (Harris, 2019). De acuerdo a ello, se considera como aporte al proyecto la importancia de la toma de decisiones y que sean primordiales para que el proceso de categoría sea gestionado de la mejor manera.

En el año 2016 los docentes Sungtak Hong, Kanishka Misra y Naufel J. Vilcassim en su artículo de investigación titulado “los peligros de la gestión de categorías y el efecto de surtido de productos en la incidencia de la compra de las categorías”, examinaron los factores que afectan las decisiones de compra por parte de los consumidores, factores tales como el espacio del establecimiento, la variedad de productos, la distribución de los mismos. Los resultados del presente estudio pueden guiar a los minoristas a tomar decisiones de surtido más efectivas. No solamente comprender la existencia y el patrón del efecto, si no identificar los factores potenciales que podrían desencadenar el efecto, es por eso que obtuvieron resultados gracias a una estimación de los efectos de surtido entre otros pares de categorías que no son competencia en espacios, y así confirmaron que los consumidores perciben ambas categorías, sin importar los precios, sin embargo esas decisiones de compra en cada una de las categorías se vieron

Propuesta de un plan de mejora para el proceso category management ejecutado por la empresa Unidrogas S.A.S en Floridablanca, Santander

influenciadas por las clasificaciones de juntas categorías, positivamente por la auto clasificación y negativamente por la clasificación cruzada. (Hong, Misra, & Vilcassim, 2016, págs. 80 (5), 34–52), la investigación realizada se considera un aporte relevante para la realización del presente trabajo ya que un análisis de proceso debe considerar los factores que inciden en las decisiones del consumidor

2.1.2 Nivel Nacional

Carlos Eduardo Rodríguez para el 2017 en la Ciudad de Bogotá, presenta su trabajo de tesis para optar el título de especialización de gerencia estratégica, “Análisis sobre la aplicabilidad de administración de categorías ”con el objetivo de tener información para estructurar el proceso para la aplicabilidad, como una herramienta importante que aporta a la funcionalidad o progreso del mismo y a la obtención de los resultados positivos y así brindar mayor valor agregado al cliente final; describe un proceso de administración por categorías estructurado sobre la base de antiguos criterios de gestión empresarial usados en la industria, identificando beneficios y la superación de las barreras en cuanto a la implementación. (Eduardo, 2017). De acuerdo a ello, se considera como aporte al proyecto la importancia de identificar beneficios que se obtendrán en la aplicabilidad del proceso de categorías, así como la funcionalidad y/o progreso.

De la universidad ECCI – Bogotá, 2017 se presenta a nombre de Naydú Katherine Samper para el 2017 su trabajo de tesis para optar el título de especialización mercadeo y publicidad “Efectos de la implementación del Category Management” donde se fundamenta en la organización de los productos exhibidos en los puntos de venta, haciendo un análisis de la

Propuesta de un plan de mejora para el proceso category management ejecutado por la empresa Unidrogas S.A.S en Floridablanca, Santander

manera adecuada en que los clientes perciben esos productos, enfocándose en los puntos de venta donde recomiendan a propietarios y colaboradores estrategias o propuesta de implementar una categorización de productos, y de esta manera se conocerán los beneficios económicos que se obtendrán, menciona como recomendación “Es necesario hacer planes o realizar tareas diarias que permita que los empleados participen en el mantenimiento de autoservicio durante el tiempo que sea necesario, asegurando que el local se encuentre en óptimas condiciones, según la organización y clasificación de productos. (Samper, 2017). De acuerdo a ello, se considera un aporte importante ya que al analizar los efectos que trae consigo la implementación del proceso de categorías se puede llegar a obtener resultados de aumento del desempeño de las ventas gracias a un excelente surtido.

Por otra parte, es importante tener en cuenta que un elemento clave en la implementación exitosa de una estrategia de category management es medir el desempeño de cada categoría. Una evaluación adecuada requiere no solo evaluar a los gerentes de categoría, sino también garantizar una mejor asignación de recursos en la tienda. Es por eso que para el año 2018 los docentes Alfonso, Alain y Jairo presentan en su libro titulado “La gestión del marketing en organizaciones” donde describen en el primer capítulo el efecto que tienen las ventas al implementar una gestión por categorías en un punto de venta ubicado en localidad de Kennedy (Bogotá-Colombia), donde se interviene mediante la observación de un método de exposición de productos inadecuados. La investigación presenta principalmente un panorama de las actividades del vendedor, donde se revelan los conocimientos y la formación de cada propietario del centro de autoservicio, a quien dirigir sus actividades comerciales y el nivel de desempeño en estos

Propuesta de un plan de mejora para el proceso category management ejecutado por la empresa Unidrogas S.A.S en Floridablanca, Santander

puntos comerciales. Como resultado de la implementación del category management en las categorías de carnes frías y lácteas se evidencia un aumento en la rentabilidad de las ventas por encima del 26% y así se comprueba una vez más la efectividad del uso del category management en el crecimiento de las ventas e ingresos. (Alfaro, Gómez, Rozo, 2018)

Se considera un aporte importante para la realización del proyecto debido a que se analiza la problemática principal en relación a las ventas y mala organización del proceso, considerando que esos problemas pueden darse solución con una buena implementación de la gestión de categorías con el objetivo de maximizar los beneficios totales de la categoría

2.1.3 Nivel Regional

A nivel regional no se encontraron antecedentes relacionados a planes de mejoras al proceso de category management pero si se encuentra un informe que menciona del por qué es importante analizar y tener información acerca de un sistema de control interno, ya que gracias a ello se permite un buen desarrollo de los objetivos planteados, en el artículo “Diseño de un sistema de control interno para farmadrogas, droguería ubicada en Santander de Quilichao” así se titula el artículo presentado por Ángela Mercedes Ussa ,estudiante de la facultad de ciencias de la administración de la Universidad del valle, aunque el trabajo no se relaciona directamente con la gestión de categorías, resalta la necesidad de contar con un sistema estrecho de control interno en cualquier organización y/o proceso, adecuando una adecuada estructura organizacional, objetivos para que se puedan desarrollar las actividades comerciales de forma ordenada y correcta, “Desde una perspectiva profesional surge la iniciativa de estructurar una propuesta de diseño en sistema

Propuesta de un plan de mejora para el proceso category management ejecutado por la empresa Unidrogas S.A.S en Floridablanca, Santander

de control interno con el fin de darle un buen manejo a los recursos del negocio” y todo esto con el fin de contribuir a la obtención de los objetivos estratégicos en la empresa. (Ussa, 2017).

María Lucia Sierra Sierra para el año 2017 en el departamento de Santander presenta una revista sobre el análisis de la información de gestión administrativa en la cual analiza los componentes de la gestión administrativa, “contando con información de los informes de empalme por cada uno de los 81 municipios de sexta categoría del Departamento de Santander” (Sierra, 2017). La revista presentada en el año 2019 por un grupo de estudiantes de administración de empresas se basa a partir del análisis de información mencionado anteriormente y se enfoca en un estudio sobre el comportamiento visual del consumidor como medio para la asignación de lineales en el sector retail mediante la metodología Eye tracking, la cual permitió el aumento de valor en el punto de venta, aplicando indicadores que sugieren o muestran las zonas donde los clientes y/o potenciales consumidores indican menor a mayor interés de compra, indicador que se recomienda puede aplicarse tanto en las góndolas como en los productos, dando como resultado que la metodología eyes tracking funciona como neurociencias del consumidor interviniendo en las decisiones de compra dependiendo de las decisiones entre consumidores, permitiendo un conocimiento exacto de las zonas de exhibición de los productos, además es una metodología que abre la posibilidad de que se puedan establecer estrategias, ordenamientos de góndolas teniendo en cuenta las necesidades del consumidor.

Propuesta de un plan de mejora para el proceso category management ejecutado por la empresa Unidrogas S.A.S en Floridablanca, Santander

2.2 Bases Teóricas

La gestión de categorías se ve reflejado en tres elementos asociados según lo expresa (Harris & McPartland, 1993). Primero, una filosofía de gestión estratégica corporativa que reconoce categorías como unidades estratégicas; segundo, muestra que hay demasiados artículos individuales para gestionar estratégicamente cada uno de ellos, y tercero, muestra que la gestión de carteras es un concepto organizativo que regula la integración de la responsabilidad de las decisiones de compra y marketing; esto permite a los gerentes de categoría de asignar de manera eficiente los activos de inventario de productos, el espacio y el tráfico de clientes.

De acuerdo con (Buitrago, 2016) as empresas minoristas deben estar en contacto constante con los consumidores, lo que obliga a los minoristas a prepararse y mejorar utilizando nuevos conceptos y tecnologías de marketing para expandir su oferta en su tienda con mejores exhibiciones e inventario alternativo de compras y contactos.

2.2.1 Canales de Distribución

Es importante comprender que la compra es primordial, y esta desglosa varias formas como también lugares de realización. Se tiene en cuenta que para que los productos lleguen a manos de los shopper (compradores) las empresas desarrollan diferentes canales de comercialización y distribución que se pueden definir como “Un sistema organizado de agentes, trabajando en conjunto para llevar a cabo todo tipo de actividades necesarias con el fin de conectar a los productores con los consumidores potenciales” (Berman, 1996).

Actualmente, existe una diversificación de canales de distribución de productos, incluyendo canales a través de Hipermercado, Supermercado, Descuento, Autoservicio,

Propuesta de un plan de mejora para el proceso category management ejecutado por la empresa Unidrogas S.A.S en Floridablanca, Santander

Almacén, Mayorista, Entrega a domicilio, Farmacias, Perfumería, etc. En todos ellos hay productos genéricos que dificultan distinguir entre canales y encontrar la fidelidad para cada uno de los de ellos.

En esta etapa, es necesario definir qué es una farmacia: “Una farmacia es un establecimiento de salud público privado en el que el farmacéutico es propietario, es asistido por un auxiliar o auxiliar, y debe, en su caso, prestar los siguientes servicios venta, resguardo, conservación y dispensación de medicamentos y productos sanitarios” (Garcia, 2010)

En este sentido, las farmacias modernas, entendidas como cadenas de farmacias, son personas que buscan hacerse un hueco en los hábitos de compra de los hogares, ya que activan significativamente sus ofertas en relación a tratos con carteras de compra al por mayor.

2.2.2 Category Management

Este es un método de trabajo que trata cada categoría o línea de productos como unidades de negocios individuales y centros de ganancias. Estas acciones implican cambiar la cultura organizacional de los fabricantes y minoristas en áreas de interés mutuo, tales como: gestión de inventarios, mejora de la rentabilidad de los productos, aumento de los ingresos y servicio al cliente.

Según un especialista una definición conveniente para el proceso de administración de categorías o bien Category management es:

La gestión de categorías es una forma completamente diferente de gestionar un negocio minorista. En lugar de gestionarse de forma genérica, con áreas departamentales separadas tales como compras, ventas, marketing, área comercial, marketing, etc., la empresa se integra con

Propuesta de un plan de mejora para el proceso category management ejecutado por la empresa

Unidrogas S.A.S en Floridablanca, Santander

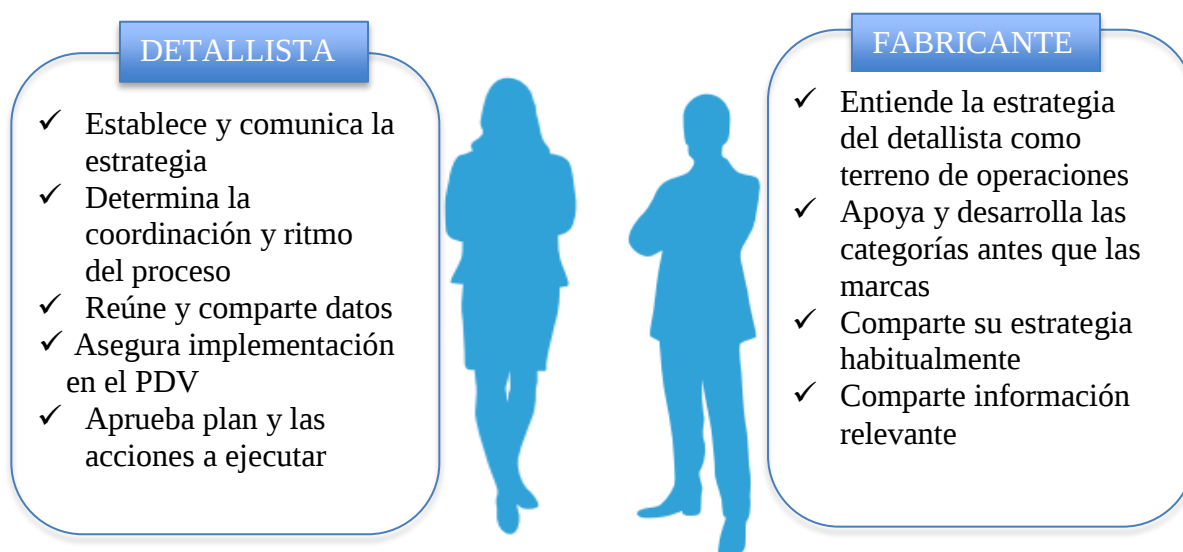
grupos de cartera, que gestionan cada categoría como si fuera una unidad estratégica de negocio. Esto implica que un supermercado y un proveedor trabajen juntos, ya que configurar la gestión de categorías requiere información constante de ida y vuelta para crear categorías óptimas, asignar el espacio en consecuencia y gestionar precios más ajustados. (Serra, 2008).

El propósito principal de la administración de categorías es realizar un análisis cruzado de las categorías teniendo en cuenta la información del mercado, productos, consumidor, del sector minorista y de los proveedores.

2.2.3 Rol de los Participantes en el Proceso de Category Management

Fabricante: proporciona las pautas generales del proyecto para definir objetivos que se alineen con la estrategia del canal y lo que esperan de la cartera. (Gómez, 2005).

Detallista (canal): Esta es la parte responsable de crear la propuesta y apoyar el proceso con el minorista. Al mismo tiempo, es el proveedor líder de inteligencia de mercado que le permite al minorista comprender la dinámica de su cartera más allá de su oferta y las oportunidades de escala. (Gómez, 2005).

Figura 1.*Manejo estratégico del proceso**Fuente: Autor*

Nota: La imagen gráfica el rol de los involucrados en el proceso y sus funciones en el manejo estratégico de la empresa

2.2.4 Proceso de Category

La gestión de categorías es un proceso estructurado y rico en datos. Esto incluye la organización de categorías en unidades de negocio independientes. Además, proporciona un sistema de cooperación entre minoristas y proveedores. El resultado es una mayor rentabilidad, eficiencia y valor añadido para compradores y clientes

El modelo de Gestión de Portafolios responde a un proceso de negocio típico que consta de una primera etapa de análisis, otra fase de planificación y luego de ejecución. En de cada una

Propuesta de un plan de mejora para el proceso category management ejecutado por la empresa Unidrogas S.A.S en Floridablanca, Santander

de estas fases se desarrollan 8 etapas del modelo, que sirven de guía a la hora de actuar sobre cualquier rubro y en cualquier tipo de negocio.

Del mismo modo, se destaca la necesidad permanente de evaluación que exhibe el modelo, ya que es la etapa a la que siempre se debe llegar para sacar conclusiones que lleven a la acción.

A continuación, se reflejan los 8 pasos del proceso de category management

Figura 2.

Proceso de category management



Fuente: Autor

Nota: La imagen gráfica los ocho pasos del proceso para implementar y mantener la gestión por categorías, los cuales son importantes debido a que proporcionan un enfoque de

Propuesta de un plan de mejora para el proceso category management ejecutado por la empresa

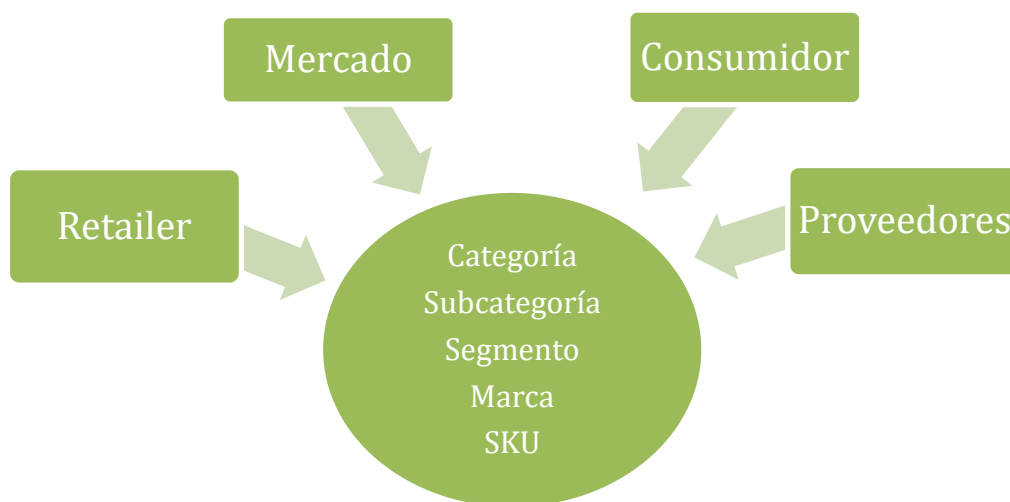
Unidrogas S.A.S en Floridablanca, Santander

carácter sistemático con el objetivo de que se utilice y aplique en cada uno de los productos de cualquier tipo de empresa

2.2.5 Análisis de Category Management

El objetivo del análisis es comprender completamente el comportamiento actual de la especie y poder identificar oportunidades clave para la evolución. Para ello, primero es importante recopilar, organizar y analizar la información disponible y necesaria para la investigación.

Al buscar oportunidades, es importante definir el contexto de la cartera. Por tanto, también se estudian las razones de esta diferencia en base a la situación actual de la cadena en cuanto a categoría, espacio asignado, precio medio, horario promocional y servicio de alimentación. Según Nielsen en (2006) se presentan 4 perspectivas que se deben tener en cuenta en la realización de un análisis de categoría.

Figura 3.*Proceso de análisis de información**Fuente: Autor*

Nota: La imagen gráfica las cuatro perspectivas a tener en cuenta a la hora de realizar un análisis de categoría o portafolio, esto ayuda a comprender de manera detallada las características, funciones y el comportamiento dentro del mercado.

2.2.6 Táctica del Proceso

En la fase táctica se siguen utilizando las definiciones y acuerdos que se hicieron a lo largo del proceso, estas definiciones son altamente dependientes de la definición de la categoría, segmento estudiado, rol en el retail, las oportunidades identificadas en el análisis y la estrategia elegida, el objetivo de esta fase es la toma de decisiones. Según (Gómez, 2005) las tácticas se pueden desarrollar así:

Propuesta de un plan de mejora para el proceso category management ejecutado por la empresa Unidrogas S.A.S en Floridablanca, Santander

- ✓ **Optimización de Surtido:** Es un proceso de decisión para determinar qué productos mantener, agregar y eliminar de la lista de un minorista. Esta táctica se centra en la respuesta ¿Qué combinaciones de productos quiere un minorista en una categoría? Esto todavía corresponde al papel de la cartera y la estrategia. El surtido de productos es la parte más visible de una categoría para los consumidores, por lo que la clasificación sirve como un factor diferenciador clave para minoristas. Según Amodei (2014), los surtidos de productos por categoría se pueden ejecutar por medio de tres fases las cuales son: Amplitud, profundidad y coherencia.
- ✓ **Gestión del Espacio:** “Es el proceso de incrementar la venta de productos en el punto de venta, consolidando la presencia en los puntos de venta promoviendo la disponibilidad, accesibilidad y rentabilidad del portafolio” (Nielsen, 2006).

2.3. Bases Legales

El marco legal que se relaciona en la realización del proyecto se puede detallar a continuación

Ministerio de la protección social (2005) determina mediante el decreto 2200 de 2005 el reglamento a las empresas prestadoras del servicio farmacéutico y se dictan otras disposiciones, tiene como objetivo regular las actividades o procesos relacionados. El presente decreto es relevante para la realización de la práctica ya que fundamenta la importancia de emplear las técnicas de planeación, las condiciones esenciales de la gestión del servicio y los procedimientos de cada uno de los procesos del servicio farmacéutico

Propuesta de un plan de mejora para el proceso category management ejecutado por la empresa Unidrogas S.A.S en Floridablanca, Santander

Ministerio de comercio, industria y turismo (2016) determina mediante el decreto 024 de 2016 por el cual se reglamenta la ley 1700 de 2013 sobre las actividades de comercialización en red o mercadeo multinivel en Colombia. El presente decreto es relevante ya que permite conocer las condiciones por las que se rigen las relaciones del comercio entre sociedades y vendedores, teniendo en cuenta la forma societaria que las empresas deben adoptar al desarrollar cualquier tipo de actividad en red o mercadeo

Ministerio de salud (1995) determina mediante el decreto 677 de 1995 por el cual se reglamenta el régimen de registros, licencias, controles de calidad, régimen de vigilancia sanitaria de medicamentos, cosméticos, productos de aseo e higiene y limpieza, entre otros. El presente decreto es relevante ya que permite obtener con claridad definiciones y los procesos que deben tener en cuenta las empresas para obtener los registros de calidad, licencias... etc.

El congreso de Colombia (1999) decreta mediante la ley 527 de 1999 por el cual reglamenta y define las bases para el e-commerce, el uso y el acceso de los mensajes de datos, entre otros. El presente decreto es relevante ya que permite conocer el manejo de las bases de datos y del comercio electrónico siendo unos de los canales de distribución más estratégico en el mercado.

Ministerio de la protección social (2007) determina mediante la resolución 1403 de 2007 por el cual determina la gestión del servicio farmacéutico adaptando los procedimientos y condiciones esenciales. El presente decreto es importante porque permite conocer los criterios administrativos que se aplicarían a las personas que realicen este tipo de actividades, de igual

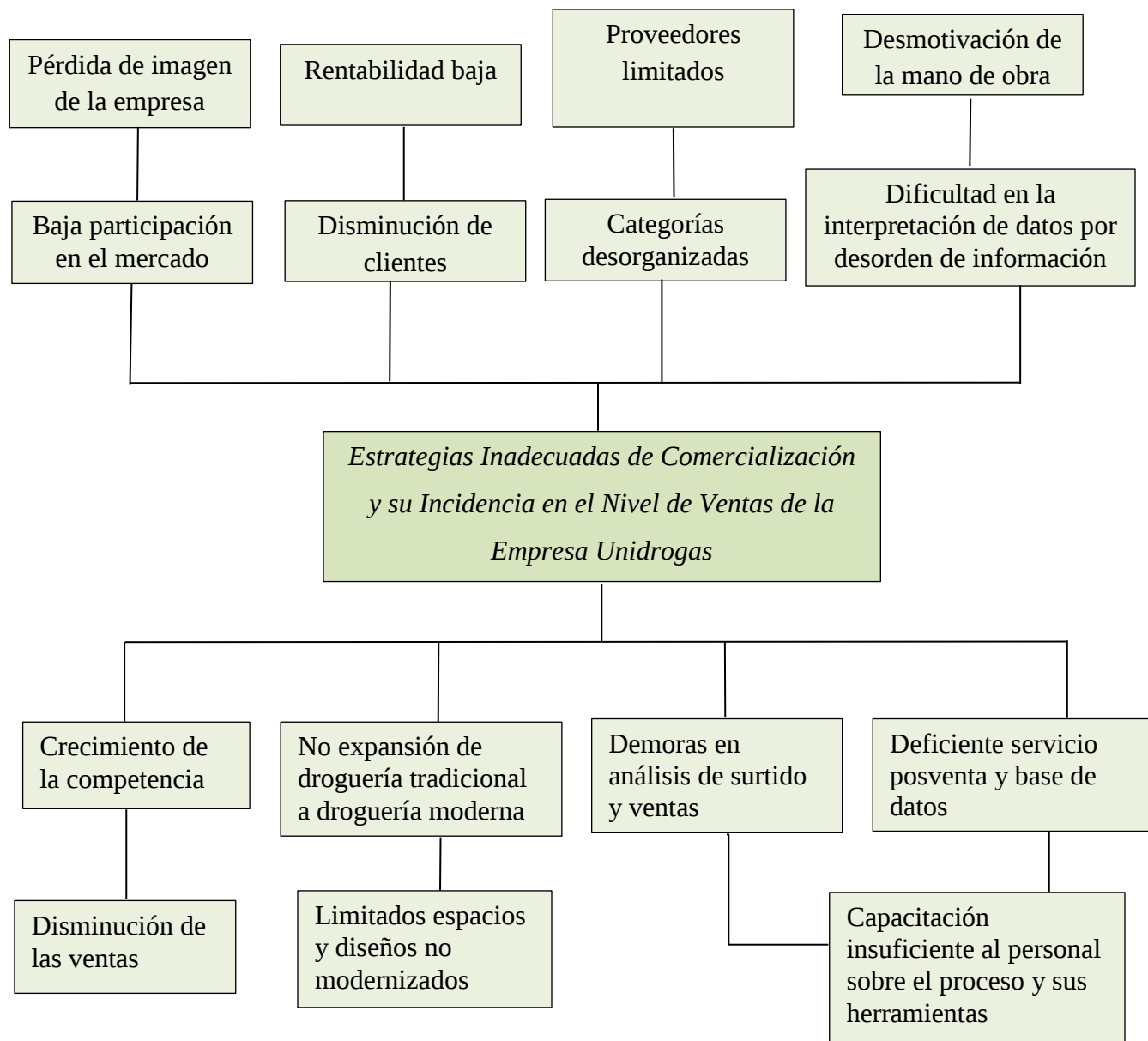
Propuesta de un plan de mejora para el proceso category management ejecutado por la empresa Unidrogas S.A.S en Floridablanca, Santander

manera a los establecimientos donde permitan el almacenamiento, comercialización, distribución de todo tipo de productos y medicamentos.

3. Planteamiento Del Problema

Contar con un sistema de category management facilita la toma de decisiones y por tanto el cumplimiento de entregar valor agregado al consumidor; se tiene conocimiento que los puntos de venta de la empresa con sus respectivas estanterías, góndolas que van a dar a conocer el surtido de productos, son ubicados como la cadena lo direcciona o al gusto del category manager, y no teniendo en cuenta la ubicación estratégica con respecto a la entrada de los consumidores o preferencias del mismo y a su desenvolvimiento de este dentro de la cadena; Al mismo tiempo se puede notar que la distribución de los productos, sus referencias, alcance, marcas y presentación se atribuyen a “número mágico” de la persona que está a cargo del punto.

Además, no se tiene en cuenta si la estantería diseñada, tiene bodega para guardar los inventarios asignados y si tiene la seguridad adecuada para ello; a raíz de eso se puede observar que uno de los principales problemas es que la empresa carece de estrategias de comercialización para poder llegar al cliente, por ende, se puede observar una disminución de las ventas y poca participación en el mercado. Es por esta razón que surge la necesidad de diseñar una propuesta de mejora enfocada al proceso de categorías que permita encontrar una solución basada en herramientas medibles obteniendo principalmente la calidad del servicio prestado donde el factor más importante sea el consumidor.

Figura 4.*Diagrama - árbol de problemas**Fuente: Autor*

*Propuesta de un plan de mejora para el proceso category management ejecutado por la empresa
Unidrogas S.A.S en Floridablanca, Santander*

3.1. Formulación Del Problema

¿Qué acciones de mejora se pueden llevar a cabo para minimizar y mitigar problemas de control administrativo en el proceso category management implementado por la empresa Unidrogas S.A.S?

Propuesta de un plan de mejora para el proceso category management ejecutado por la empresa Unidrogas S.A.S en Floridablanca, Santander

4. Objetivos

4.1 Objetivo General

Proponer un plan de mejora para el proceso de category management ejecutado por la empresa Unidrogas S.A.S en Floridablanca, Santander con el fin de satisfacer las necesidades y requerimientos del consumidor

4.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico del proceso de administración de categorías llevados a cabo por la empresa para el previo conocimiento del estado actual.
- Identificar indicadores de gestión de desempeño a través del método benchmarking para el modelo de Category Management
- Formular estrategias de mejora para el proceso category management mediante la determinación de acciones y metodologías eficientes que mejore la omnicanalidad a través de nuevos procedimientos.

5. Justificación

Unidrogas S.A.S viene realizando actividad comercial en puntos de venta de diferentes cadenas nacionales y regionales, al proponer el plan de mejora dirigido al proceso de category management permite obtener beneficios tales como la oportunidad de conocer y satisfacer las expectativas en cuanto a las necesidades del consumidor, en el lugar correcto en el momento correcto y en la cantidad correcta; así como recomendándoles productos y servicios como a ellos les gustaría encontrarlos con la adecuada exhibición de productos y así ofrecer las marcas de terminales que desean generando una buena rentabilidad ya que aumenta la capacidad en la organización de reforzar su imagen y la imagen de las marcas, gracias el desarrollo de surtidos óptimos generando incrementos en las ventas. Una vez analizadas las necesidades del mercado objetivo se permite asegurar la calidad de los productos y el servicio, teniendo en cuenta los puntos débiles del proceso de categorías y proponiendo opciones de mejora para aumentar la participación en el mercado y llegar a la expansión de las droguerías tradicionales a las droguerías modernas, de igual manera se detectan oportunidades que desde la parte del portafolio actual no se está capitalizando y así fortalecer el desarrollo interno de la empresa y alcanzar cada una de las metas propuestas con el proceso de category management, enfocando a toda la organización hacia los clientes, buscando siempre satisfacer sus necesidades y expectativas, aprovechando la experiencia y conocimiento del negocio.

6. Metodología

A fin de llevar a cabo la propuesta del plan de mejora para el proceso de administración de categorías o category management, proceso ejecutado por la empresa Unidrogas S.A.S se desarrollará la siguiente metodología para identificación de los métodos y herramientas a aplicar.

6.1 Tipo de Investigación

Se trabajará con el tipo de investigación descriptiva, debido a que se va especificar las características de la problemática y el análisis de datos, junto con el tipo de investigación correlacional ya que al proponer una mejora en el proceso de categorías va influir en la rentabilidad y por ende en la generación de tarifas más competitivas, lo que indica que el cambio en un factor va influir directamente en otros aspectos.

Este tipo de investigación tiene como finalidad detallar y puntualizar lo que se investiga, es decir va relacionado a explicar más el "que" en lugar de "el por qué" del tema en estudio. Según Sampieri (2010), un proyecto tiene investigación descriptiva porque se utilizaron encuestas para describir de mejor manera el tema en base a los datos estadísticos recolectados

6.2 Enfoque

El enfoque que se va a aplicar es de tipo cuantitativo puesto que el trabajo está dirigido al estudio de ventas, participación por laboratorios y productos, el análisis estadístico, matemático o numérico de datos, este modelo según Tamayo (2007), implica la oposición de teorías existentes a partir de una serie de hipótesis derivadas de ellas, siendo necesario para alcanzar una muestra, ya sea aleatoria o discriminatoria, pero que represente una población que sea objeto de

Propuesta de un plan de mejora para el proceso category management ejecutado por la empresa Unidrogas S.A.S en Floridablanca, Santander

estudio. A su vez también se tiene un enfoque cualitativo porque se va a estudiar información mediante encuestas y/o entrevistas.

6.3 Fuentes de Información Primaria

Para el presente proyecto se pretende emplear información primaria como documentación oficial e informes asociados con la empresa Unidrogas S.A.S

6.4 Población

La población objeto de estudio con la que se pretende trabajar será el área comercial y la dependencia de ésta, denominada administración de categorías, con una totalidad de 12 personas que estarán vinculadas en dicho proceso.

6.5 Fases Metodológicas

Para llevar a término la propuesta de plan de mejoramiento, se pretende implementar una metodología de carácter deductivo y consiste en definir conclusiones para conseguir explicaciones particulares.

El proceso se divide en cuatro fases las cuales son: diagnostico, análisis de indicadores, formulación de plan de mejora y socialización, a continuación, se define las fases que se van a realizar para el logro de los objetivos.

6.5.1 Fase 1. Diagnóstico del Proceso de Administración de Categorías

En esta fase se realizará el diagnóstico inicial de la empresa, esta fase será fundamental para el desarrollo del proyecto, ya que permitirá ver desde otra perspectiva la situación actual de la empresa e identificar las necesidades de documentación, este diagnóstico se realizará mediante

Propuesta de un plan de mejora para el proceso category management ejecutado por la empresa Unidrogas S.A.S en Floridablanca, Santander

una asociación de datos analizando de igual manera los stakeholders que intervienen en el proceso, posteriormente se ejecutará un análisis mediante la herramienta Excel.

El análisis organizacional se realizará por medio de un estudio y análisis del entorno interno y externo de la organización, haciendo uso de la implementación de herramientas como:

- 1) Diagrama de flujo del proceso: Con base en la información que suministre la empresa se realizará un diagrama de flujo del proceso con la finalidad de tener mayor claridad y comprensión del proceso.
- 2) Matriz PEST: Se elaborará una matriz PEST para la identificación del entorno político, económico, tecnológico y social relacionado con la actividad comercial y todo esto con el objetivo de examinar oportunidades y falencias que surgen alrededor de los cuatro factores mencionados.
- 3) Matriz DOFA: Se elaborará una matriz DOFA para la identificación de los factores que favorecen y desfavorecen la ejecución de un análisis general para el proceso de category management, de esta manera se podrán señalar estrategias potenciales para su elaboración.
- 4) Matriz STAKEHOLDERS: Se diseñará una matriz STAKEHOLDERS para la identificación de los agentes internos y externos de la empresa, de esta manera se podrán conocer el tipo de influencia que cada uno de los involucrados pueda ejercer en el proceso.

6.5.2 Fase 2. Identificar Indicadores de Desempeño y Análisis del Método Benchmarking

Para el Proceso Category Management

En esta fase se describirán los indicadores a medir para las diferentes tareas que se realizarán siendo de gran importancia en el proceso del nuevo formato de category management. Para efectos del análisis del caso se evaluarán indicadores tales como: rotación de inventario, costo de intermediación, Market Share (Participación de Mercado), ventas, crecimiento y reducción. Además, se realizará un análisis acerca del método Benchmarking que se ha venido implementando para analizar el comportamiento en todos los canales y plataformas identificando aquellos indicadores claves que permitan medir el rendimiento del proceso y las funciones más importantes dentro del proceso category management.

De igual manera se documentarán posibles herramientas de marketing que permitirán una buena gestión de procesos comerciales y de mercadeo, haciendo uso de la implementación de herramientas como:

- 1) Indicadores de desempeño: se identificarán los KPI relacionados al proceso de category management, de esta manera se podrá medir y conocer su rendimiento.
- 2) Método Benchmarking: Se realizará un análisis de competencia con el fin de establecer estrategias que pueda hacerles frente a las demás empresas y de esta manera lograr una buena posición en el mercado.
- 3) Diagrama de Pareto: Se realizará un diagrama de Pareto para la identificación de los productos y/o categorías que tienen mayor aceptación por los consumidores.

Propuesta de un plan de mejora para el proceso category management ejecutado por la empresa Unidrogas S.A.S en Floridablanca, Santander

6.5.3 Fase 3. Formulación Plan De Mejora

En esta fase se desglosará detalladamente los hallazgos, problemáticas y deficiencias encontradas del proceso de administración de categorías previamente al diagnóstico y se plasmarán:

En un cuadro mediante la herramienta Microsoft Word y/o Excel se darán acciones de mejora a cada dificultad. En esta fase se esbozará un conjunto de acciones a proponer según el diagnóstico realizado para lograr la mejora en el proceso de administración de categorías

De igual manera se plasmará por medio de Microsoft Word un documento donde se vean reflejadas cada una de las acciones de mejora a ejecutarse, así como sus dificultades y todo en base en la información obtenida acerca de los pasos y lineamientos para la elaboración de planes de mejora.

Como última fase, se llevará a cabo por medio de una socialización de la propuesta de mejora al category manager encargado, para conocer su punto de vista, dicha intervención se realizará en una reunión de manera presencial.

7. Cronograma y Descripción de Actividades

7.1 Cronograma de Actividades

A continuación, se presenta la duración de cada una de las actividades que se ejecutarán a lo largo del proyecto, haciendo uso adecuado del tiempo y de los recursos; con el fin de lograr cada uno de los objetivos planteados anteriormente

Tabla 1.

Cronograma de Actividades

Actividades (semanas)	AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Recolección y asociación de datos																
2. Análisis interno y externo de la organización																
3. Diseño de diagrama flujo de proceso																
4. Diseño de la matriz PEST																
5. Diseño de la matriz DOFA																
6. Diseño de la matriz STAKEHOLDERS																
7. Análisis de Benchmarking																
8. Análisis de indicadores de desempeño																
9. Diseño de																

Propuesta de un plan de mejora para el proceso category management ejecutado por la empresa

Unidrogas S.A.S en Floridablanca, Santander

diagrama de Pareto																
10. Documentación de las herramientas de marketing																
11. Creación de estrategias para el plan de mejora																
12. Socialización de la propuesta de mejora																

7.2 Descripción de Actividades

Luego de establecer las actividades a realizar se procede a hacer un desglose de las tareas a ejecutar por cada actividad a continuación:

Fase 1. Diagnóstico del Proceso de Administración de Categorías

Para la realización de dicha fase se plantea hacer un diagnóstico sobre la operación general del proceso de administración de categorías tales como la estructuración de tablas dinámicas a través de la herramienta Excel para evidenciar datas a analizar, categorías, segmentación, distribución de planta, fair share, análisis del principio de Pareto, participaciones de laboratorio y productos, cómo se está tomado el análisis de venta y benchmarking, si existen anomalías por qué son causadas, que deficiencias se tienen con la actual plantilla de nuevo formato e implementación del mismo y software usados en el proceso, así como analizar los factores internos y externos que inciden en dicha operación. De acuerdo a ello se estipula un tiempo de 8 semanas para las siguientes actividades:

Propuesta de un plan de mejora para el proceso category management ejecutado por la empresa Unidrogas S.A.S en Floridablanca, Santander

Actividad 1. Asociación de Datos del Proceso.

En esta actividad se pretende recolectar información acerca del proceso y se realizará por medio de una entrevista al asesor técnico (category manager) y encuesta a los relacionados en el proceso.

Se inicia con la formulación y estructuración de preguntas a realizar y posterior a ello se aplica en formato Word, con el fin de conocer la conformación y metodología llevada a cabo frente a la categorización de categorías. La entrega del formato y formulario de encuesta se realizará mediante la plataforma de Microsoft Teams. Entrevista con el asesor técnico y encuesta con el área comercial

Actividad 2. Análisis Interno y Externo de la Organización

Lo que se plantea con esta actividad es hacer una investigación y documentación respecto a estudios de evolución de mercado a nivel nacional, analizar estudios comparativos de productos y/o categorías de la competencia para así determinar amenazas y oportunidades y valorar la importancia de diferentes ideas innovadoras para el proceso de Category Management.

Actividad 3. Diseño Diagrama Flujo de Proceso

De igual manera se pretende realizar como herramienta el diagrama de flujo de procesos con el fin de representar la secuencia de las etapas, pasos, operaciones, decisiones, esperas y otras eventualidades que se presentan en el proceso con la finalidad de tener mayor claridad y comprensión del mismo.

Propuesta de un plan de mejora para el proceso category management ejecutado por la empresa Unidrogas S.A.S en Floridablanca, Santander

Actividad 4. Diseño de la Matriz PEST.

Se estructura el diseño de una matriz PEST para reflejar el análisis interno y externo analizado anteriormente con el fin de determinar si es necesario un cambio de estrategia. Dicha matriz se realizará en Microsoft Word.

Actividad 5. Diseño de la Matriz DOFA.

Luego de hacer un detallado diagnóstico del proceso de Category Management, se procede a expresar aquellas incidencias negativas o positivas que pueden recaer sobre la organización o si de lo contrario se pueden identificar oportunidades. Se definirán así:

Fortalezas. Se va a listar qué es eso que la empresa sabe hacer, es decir, su fuerte, las ventajas como organización, aspectos positivos internos del negocio.

Oportunidades. En esta se debe analizar los diferentes integradores logísticos y cómo la competencia lleva a cabo la operación de almacenamiento para identificar diferencias.

Debilidades. Se va a identificar los aspectos negativos, cuáles son las causas de costear servicios con errores.

Amenazas. Observar todos aquellos factores externos que no se puedan controlar y que están afectando la rentabilidad de la empresa.

Actividad 6. Diseño de la Matriz STAKEHOLDERS

Se realiza el diseño de la matriz de STAKEHOLDERS para observar una perspectiva más amplia del entorno organizacional en general y de todas las partes interesadas de la organización con el proceso de administración de categorías, de esta manera tomar las decisiones necesarias para el diseño del plan de propuesta

Propuesta de un plan de mejora para el proceso category management ejecutado por la empresa Unidrogas S.A.S en Floridablanca, Santander

Fase 2. Identificar Indicadores de Desempeño y Análisis del Método Benchmarking Para el Modelo Category Management.

En esta fase se describirán los indicadores a medir para las diferentes tareas que se realizarán siendo de gran importancia en el proceso del nuevo formato de category management. Para efectos del análisis del caso, indicadores tales como: rotación de inventario, costo de intermediación, Market Share (Participación de Mercado), ventas, crecimiento y reducción.

De igual manera se pretende realizar un análisis detallado del método Benchmarking implementado en el proceso de administración de categorías, por medio del software Nielsen, midiendo el comportamiento en todos los canales del mercado por medio de una investigación de mercados, así como las plataformas para conocer las necesidades del potencial consumidor.

Actividad 7. Estudio de Indicadores de Desempeño

En esta actividad se desea analizar y cuantificar los niveles de desempeño de los diferentes participantes es decir puntos de venta, con el objetivo de cuantificar el potencial ganado para operar a los niveles de mejor desempeño.

Actividad 8. Análisis del Benchmarking

En esta actividad se realizará un análisis acerca del método Benchmarking haciendo uso del Software Nielsen entre otros, con el fin de determinar el comportamiento en todos los canales y plataformas identificando los indicadores claves que permitan medir el rendimiento de los procesos y las funciones más importantes dentro del proceso.

Actividad 9. Diseño del Diagrama de Pareto

En esta actividad se pretende implementar como herramienta el diagrama de Pareto con el fin de detectar fallas para abordar y optimizar de cierta manera el proceso de toma de decisiones con el máximo nivel de eficacia

Actividad 10. Documentar Cuáles Son Las Herramientas De Marketing que Permitan la Gestión de los Procesos Comerciales y de Mercadeo

La presente actividad se realizará a través de encuestas al personal del área comercial y mercadeo para identificar oportunidades y posibles estrategias para crear el mejor plan de marketing de acuerdo con los requisitos actuales del mercado, así como explorar posibles estrategias relacionadas con las operaciones de la empresa utilizando el marco teórico documentado cuando sea aplicable al concepto de ventas y marketing con aportes de los equipos de ventas y marketing.

Una vez obtenido las ideas e investigaciones se plasmarán de tal manera que permita al cliente identificar cuáles pueden ser las herramientas de acuerdo con las necesidades actuales de la empresa.

Fase 3: Formulación Del Plan De Mejora

En esta fase se esbozará un conjunto de acciones y/o estrategias a proponer según el diagnóstico realizado para lograr la mejora en el proceso de administración de categorías

Propuesta de un plan de mejora para el proceso category management ejecutado por la empresa Unidrogas S.A.S en Floridablanca, Santander

Actividad 11. Creación De Estrategias Para El Plan de Mejora

La herramienta que se va utilizar en esta investigación para proponer estrategias de mejora es el método 5W + 1H o mejor conocido como el modelo de Laswell, considerando que esta es una metodología que permite obtener un análisis administrativo y empresarial, bajo las preguntas básicas, de qué (WHAT), por qué (WHY), cuándo (WHEN), dónde (WHERE), quién (WHO) y 1 H que es el acompañamiento de una palabra interrogativa denominada, como (HOW) este modelo se publicó en 1948 por Harold Laswell, con el objetivo principal de analizar los actos de comunicación a partir de la descripción de los 5 interrogantes que se mencionaron anteriormente, en pocas palabras este método permite que a través de la realización y el análisis de un diagnóstico se puedan proponer estrategias para ejecutar o llevar a cabo una propuesta de mejora (Lasswell, 2007).

Se realizará en un documento de Excel y se representará en un documento mediante la herramienta de Word y Power Point el formato del plan, seguidamente las acciones de mejora a ejecutar, lo anterior con base en información acerca de los pasos y lineamientos para la elaboración de planes de mejora

Actividad 12. Socialización Del Plan De Mejora

Se programará una reunión presencial en sala de juntas al category manager encargado con el objetivo de mostrar y socializar el trabajo titulado “Propuesta de un plan de mejora para el proceso category management ejecutado por la empresa Unidrogas S.A.S en Floridablanca, Santander”

Propuesta de un plan de mejora para el proceso category management ejecutado por la empresa Unidrogas S.A.S en Floridablanca, Santander

8. Resultados

Para este ítem se plantearán los resultados que se dieron con el desarrollo de cada una de las fases.

Fase 1. Diagnóstico del Proceso Actual de Administración de Categorías.

Actividad 1. Asociación de datos del proceso

- Entrevista con el asesor técnico

Primero se diseñó el formato de la entrevista mediante la herramienta Word, como se evidencia en el **Anexo 1**, a la vez; dicho diseño se aprecia en la ilustración contiene 7 preguntas respectivamente. Así mismo, se llevó a cabo la aplicación de la entrevista de forma presencial como se muestra en el **Anexo 2** pero a la vez se transcribe en un archivo Word para posteriormente ser firmada por la persona entrevistada.

Figura 5.*Diseño del formato de entrevista*

FORMATO DE ENTREVISTA
Universidad de Pamplona, Norte de Santander

Estudio sobre el proceso de administración de categorías llevado a cabo en la empresa
Unidrogas S.A.S

Fecha: / /
Nombre del entrevistado: Oscar Leonardo Grimaldos Acuña
Nombre del entrevistador: Natalia Andrea Rozo Rincón
Empresa: Unidrogas S.A.S

1. ¿Qué cargo ocupa dentro de la empresa y cuál es su función?
2. ¿Cuánto tiempo lleva ejerciendo en la empresa?
3. Según su experiencia, me podría contar más acerca de ¿Qué importancia tiene el proceso de gestión por categorías para la empresa Unidrogas?
4. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de Category Management y qué variables o factores son los más relevantes?
5. ¿En qué cree que se está fallando o qué oportunidades de mejora tiene el proceso actual?
6. ¿De qué manera identificas patrones y tendencias de consumo en el mercado?, ¿qué métodos utilizas?
7. ¿A qué desafíos te has enfrentado como Category Manager?

Fuente: Elaboración propia

Nota: La imagen evidencia el formato de entrevista aplicado al jefe directo del proceso, formato el cual contiene siete preguntas acerca de la importancia del proceso de categorías y demás.

A continuación, se relaciona las respuestas del asesor técnico.

Propuesta de un plan de mejora para el proceso category management ejecutado por la empresa Unidrogas S.A.S en Floridablanca, Santander

Figura 6.**Respuestas a la entrevista asesor técnico**

FORMATO DE ENTREVISTA
Universidad de Pamplona, Norte de Santander

Estudio sobre el proceso de administración de categorías llevado a cabo en la empresa Unidrogas S.A.S

Fecha: 18/08/2022
Nombre del entrevistado: Oscar Leonardo Grimaldos Acuña
Nombre del entrevistador: Natalia Andrea Rozo Rincón
Empresa: Unidrogas S.A.S

- Buenos días Oscar, como te había comentado voy a realizarle una pequeña entrevista con el objetivo de conocer un poco del proceso de Category Management, entrevista que luego será transcrita en un formato de Word, le envío después el documento para que me lo firmes.

- Ah bueno, listo. Con gusto

1. **¿Qué cargo ocupa dentro de la empresa y cuál es su función?**
Bueno, actualmente soy el category manager, es decir el coordinador del proceso de gestión por categorías a nivel nacional en cada uno de los depósitos pertenecientes a Unidrogas. Mis funciones como coordinador es la implementación de las estrategias en el proceso de category management

2. **¿Cuánto tiempo lleva ejerciendo en la empresa?**
Un año y dos meses

3. **Según su experiencia, me podría contar más acerca de ¿Qué importancia tiene el proceso de gestión por categorías para la empresa Unidrogas?**
Bueno realmente es fundamental porque haciendo un buen proceso de categorías se hace la evaluación de los proyectos que se deben ejecutar y si este es viable para la empresa como atractivo de forma de tarifa para el consumidor, como les he mencionado más que todo es la propuesta comercial hacia el cliente.

4. **¿Cómo se lleva a cabo el proceso de Category Management y qué variables o factores son los más relevantes?**
El proceso se enfoca primero en revisar el portafolio que tiene UNIDROGAS, cual es el surtido y cuál es el surtido eficiente que debe tener la empresa en cuanto a categorías, el Category busca optimizar, pero también analizar las categorías como unidades estratégicas de negocio, enfocarse en cada categoría, revisar proveedores. Se debe hacer un análisis de cifras y ver el desempeño si es bueno o no, si la sectorización de los productos que hay en puntos de venta está generando una buena rotación, si no es así se debe revisar porque un producto deja de rotar en un punto de venta, además de reuniones con proveedores, codificación de productos nuevos, sugerido de compras, Spaceman, actualmente la empresa cuenta con dos fuentes de información una que es Nielsen y IQVIA se debe realizar un análisis o reporte del porque el producto debe estar en el portafolio, todo esto forma parte de la responsabilidad que tiene el Category Management.

5. **¿En qué cree que se está fallando o qué oportunidades de mejora tiene el proceso actual?**
Bueno, el proceso actual es un proceso que ayuda a optimizar procesos en cuanto al área de compras, codificación de productos que realmente se necesitan y van enfocados a ese perfil de cliente que se busca satisfacer con el portafolio de UNIDROGAS. Entonces ayudar a reducir costos en cuanto al tema compras, optimizar procesos en cuanto inventario y se puede llevar un inventario más eficiente, no habrá sobrantes en cuanto a merma de productos que no van a rotar. Se busca tener un área que pueda ayudar a que se engrane el área de compras, área de inventario y área comercial con ventas para poder trabajar todos y buscar ese objetivo, se enfoca al tema de optimización. Pero además de eso, cabe destacar que el proceso que se viene desarrollando en realidad si presenta uno que otro tipo de fallencias, en ocasiones se toma a ser un proceso lento en cuanto a los análisis de surtidos, los cambios frecuentes que se realizan a la segmentación propuesta y/o diseños de planimetrías, pero es algo que poco a poco se puede ir mejorando.

6. **¿De qué manera identificas patrones y tendencias de consumo en el mercado?, ¿qué métodos utilizas?**
Bueno en cuanto a los métodos, me gustaría resaltar que actualmente la empresa cuenta con dos fuentes de información una que es Nielsen y IQVIA, Nielsen se enfoca en productos de consumo masivo, de cuidado personal de belleza mientras que IQVIA brinda información de todo el mercado farmacéutico Colombiano, medicamentos de OTC que son los de venta libre y de prescripción médica, de estas dos fuentes de información se tiene la responsabilidad de analizar datos y revisar cuales son los productos que mejor desempeño tienen en el canal droguerías para poder revisar si se tienen, como se comportan versus sectorización, es decir que estén en los puntos de venta donde se necesitan para que puedan rotar y si no se tienen informar a compras para que se haga la codificación del producto, antes de esto se debe realizar un análisis o reporte del porque el producto debe estar en el portafolio, todo esto forma parte de la responsabilidad que tiene el Category Management.

7. **¿A qué desafíos te has enfrentado como Category Manager?**
Uno de los desafíos a los que me he enfrentado ha sido el de liderar procesos tan importantes como este, ha sido un desafío en cuanto a crear, dirigir e implementar todo tipo de tácticas o estrategias que lleven a cumplir los objetivos que la empresa tiene, objetivos como el impulsar las ventas, realizar una comprensión de las preferencias de los consumidores y todo esto con una previa optimización de los procesos de promoción y de ventas.

- Bueno Oscar, Muchas gracias por regalarme este espacio y por su colaboración

- Vale

ENTREVISTADO: Oscar Grimaldos Acuña
Category Manager de Unidrogas S.A.S

Fuente: Elaboración propia

Análisis: En esta se puede determinar que la persona cumple una función importante dentro de la compañía y tiene varias funciones a su cargo, a la vez; lleva actualmente 14 meses en la empresa como coordinador de categorías y según su experiencia indica que el proceso de category management es realmente fundamental. Señala que actualmente hay una gestión un poco saturada donde los factores más relevantes son los reportes de ventas, análisis de surtidos y rediseños en los puntos de ventas, a su vez; dice que una de las fallas es que el proceso actual es

Propuesta de un plan de mejora para el proceso category management ejecutado por la empresa Unidrogas S.A.S en Floridablanca, Santander

lento y muy denso; que si se estandariza muy bien el proceso se puede hacer de una manera más ágil y si la información está más ordenada también se podría llegar a optimizar tiempos en cuanto a los análisis de surtidos. La evidencia de las respuestas a la entrevista se encuentra en el **anexo 3**.

- Encuesta al área comercial y relacionados

Primero se diseñó el formato de la entrevista mediante la herramienta Google Forms, como se evidencia en el **Anexo 4**, a la vez; dicho diseño se aprecia en la ilustración contiene 10 preguntas respectivamente, la encuesta se aplicó a cinco personas del área comercial relacionados directamente con el proceso, y siete personas de administración de categorías

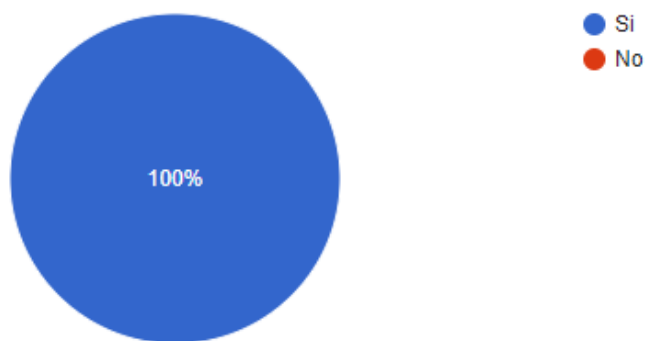
Análisis de la encuesta

1. ¿CONOCE EL PROCESO DE CATEGORY MANAGEMENT?

Figura 7.

¿Conoce el proceso de category management?

12 respuestas



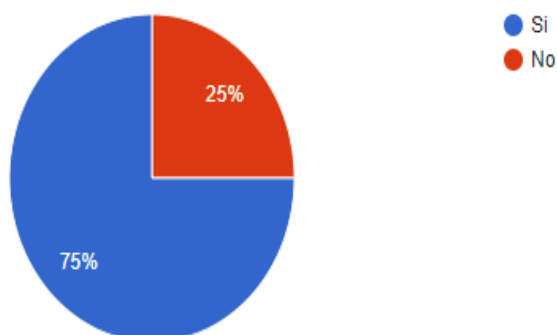
De acuerdo con la figura 7, se puede evidenciar que todos los colaboradores encuestados que están relacionados con el proceso tienen previo conocimiento del proceso de administración de categorías

2. ¿HA ASISTIDO A ALGUNA CAPACITACIÓN EN TEMAS
RELACIONADAS CON EL DEBIDO PROCESO?

Figura 8.

¿Ha asistido a alguna capacitación?

12 respuestas



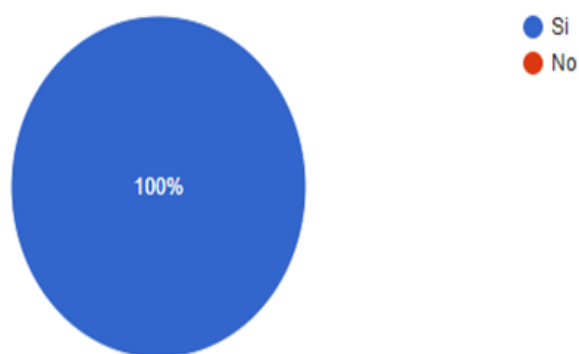
Como se puede observar en la figura 8, un 75% de los encuestados son los colaboradores que han participado en capacitaciones en relación al proceso lo que permite identificar que en la empresa si realiza las debidas capacitaciones de las cuales un 25% no han sido capacitados.

3. ¿CONSIDERA QUE EL PROCESO DE GESTIÓN DE CATEGORÍAS
ACTUAL ES EFECTIVO?

Figura 9.

¿Considera que el Category Management actual es efectivo?

12 respuestas



De acuerdo a la figura 9, todos los encuestados tienen presente que el proceso de administración de categorías que se ha venido ejecutando hasta el momento resulta ser efectivo. Lo que se puede interpretar positivamente para el buen funcionamiento del mismo

4. ¿QUÉ TAN BIEN FUNCIONA EL PROCESO DE CATEGORY MANAGEMENT EN COMPARACIÓN CON LAS EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES PÚBLICO OBJETIVO?

Figura 10.

Funcionamiento del proceso Category Management

12 respuestas



La grafica 10, demuestra que un 50 % de los encuestados califica el funcionamiento del proceso de category management en comparación con expectativas del cliente diciendo que hace falta mejorar, un 41.7 % dicen que satisface las necesidades del consumidor; por último, la otra parte de la muestra, con un porcentaje bajo es decir un 8.3 % dice que el proceso funciona correctamente en comparación con las expectativas de los clientes

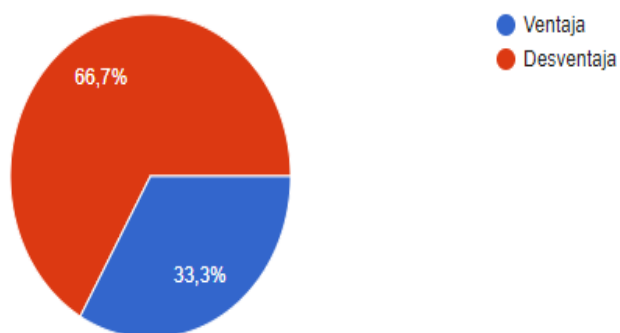
Propuesta de un plan de mejora para el proceso category management ejecutado por la empresa Unidrogas S.A.S en Floridablanca, Santander

5. FRENTE A CIERTOS COMPETIDORES, ¿CONSIDERA USTED QUE LA EMPRESA SE ENCUENTRA EN?

Figura 11.

Estado de la empresa frente a competidores

12 respuestas



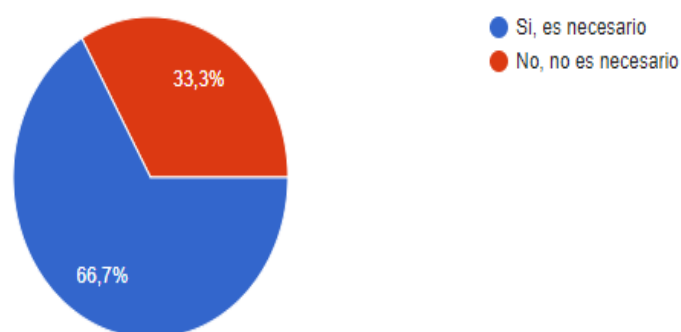
Según la gráfica 11, se puede observar que un 66.7 % de la muestra están totalmente de acuerdo en que la empresa se encuentra en desventaja frente a otras empresas competidoras, mientras que un 33.3 % está de acuerdo en que se encuentra en ventaja

6. ¿CONSIDERA NECESARIO REALIZAR INVERSIONES RELACIONADAS AL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN ESTRATÉGICA DE LA ORGANIZACIÓN?

Figura 12.

Inversiones estratégicas

12 respuestas



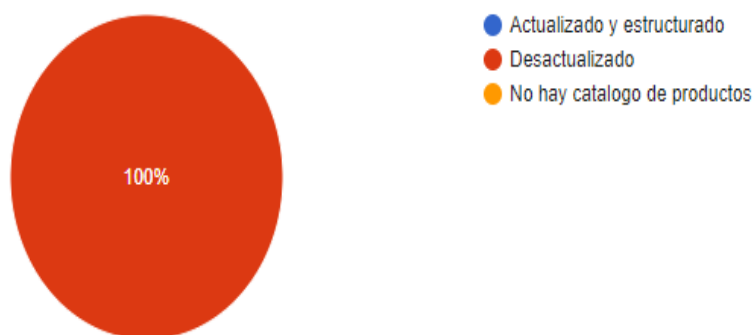
La grafica 12, demuestra que la mayoría de los encuestados, equivalente al 66.7% considera que si, se hace necesario realizar inversiones que estén relacionadas a la gestión de categorías y de comercialización estratégica para su correcto funcionamiento, mientras que la otra parte de la muestra, un 33.3 % no consideran necesario realizar dichas inversiones en relación a los procesos de comercialización

7. EL ESTADO DEL CATÁLOGO DE PRODUCTOS UTILIZADO EN EL PROCESO SE ENCUENTRA:

Figura 13.

Estado del portafolio de productos

12 respuestas



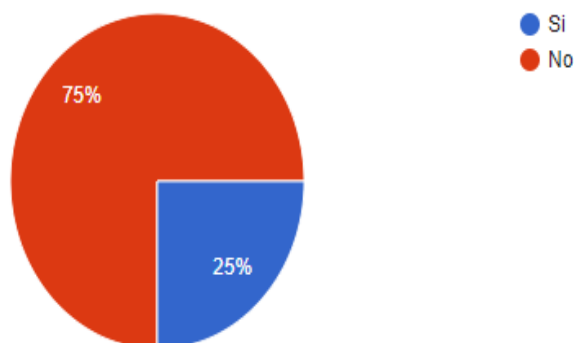
La figura 13, demuestra la inconformidad que presentan los colaboradores encuestados con respecto al catálogo o portafolio de productos usado en el proceso de categorías refiriendo la desactualización del mismo

8. ¿IMPLEMENTA ACTIVIDADES ENFOCADAS A SECCIONAR SU MERCADO E IDENTIFICAR LAS CARACTERÍSTICAS DE SU CLIENTE OBJETIVO?

Figura 14.

Actividades enfocadas a seccionar mercado

12 respuestas



La figura 14, demuestra que la mayoría es decir un 75% de las personas encuestadas refieren que no se implementan ningún tipo de actividad para seccionar el mercado e identificar características del cliente objetivo, esto quizá por la falta de organización que presenta el proceso y la otra parte de la muestra con un porcentaje de 25% comentan que si se han realizado algunas actividades con el objetivo de seccionar el mercado e identificar las características del cliente objetivo

9. ¿SEGMENTA A SUS CLIENTES Y APLICA ESTRATEGIAS
DIFERENCIADAS TENIENDO EN CUENTA LAS CARACTERÍSTICAS DE
LOS MISMOS?

Figura 15.

Aplicación de estrategias diferenciadas

12 respuestas



De acuerdo con lo observado en la figura 15, la mayoría de los colaboradores encuestados equivalente a un porcentaje de 91,7 % refieren que sí, en el proceso de administración de categorías han venido haciendo la segmentación a los clientes aplicando las debidas estrategias diferenciadas, pero son actividades que no se hace de una forma estandarizada y metodológica, lo que quiere decir que se debe estructurar y estandarizar el proceso de estrategias, por último la otra parte de la muestra, un 8,3 % refiere que si lo han realizado

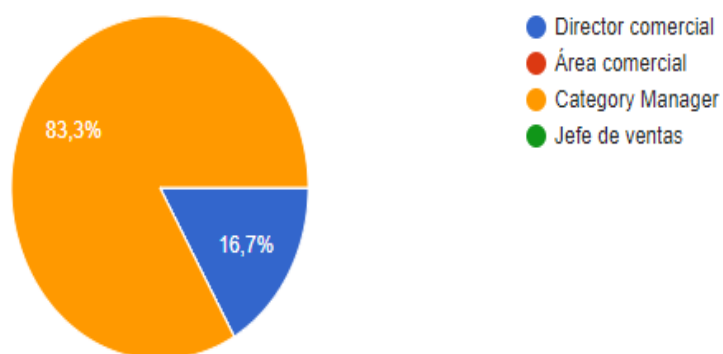
Propuesta de un plan de mejora para el proceso category management ejecutado por la empresa Unidrogas S.A.S en Floridablanca, Santander

10. SI SU RESPUESTA ANTERIOR ES AFIRMATIVA. ¿QUIÉN ES EL ENCARGADO DE DETERMINAR ESAS ESTRATEGIAS DIFERENCIADAS?

Figura 16.

Encargado de estrategias

12 respuestas



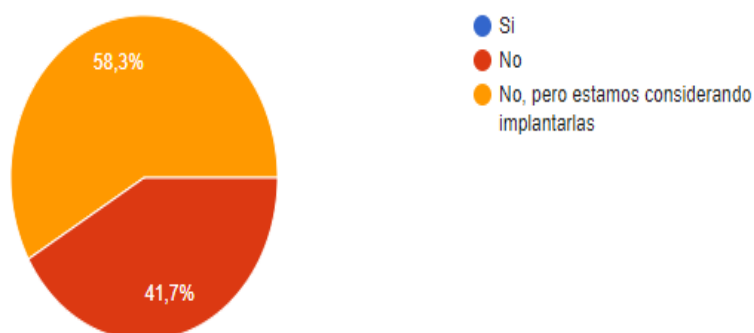
La figura 16 permite analizar que la mayoría de los encuestados, que equivale al 83,3 % está de acuerdo que el encargado de determinar las estrategias diferenciadas es el Category manager, ya que se ha venido trabajando de la mano del Category Manager y un 16,7 % están de acuerdo en que es el Director Comercial

11. EN EL PROCESO DE CATEGORY MANAGEMENT. ¿CUENTA CON APLICACIONES DE GESTIÓN DE CLIENTES SFA Y/O CRM?

Figura 17.

Aplicaciones de gestión de clientes

12 respuestas



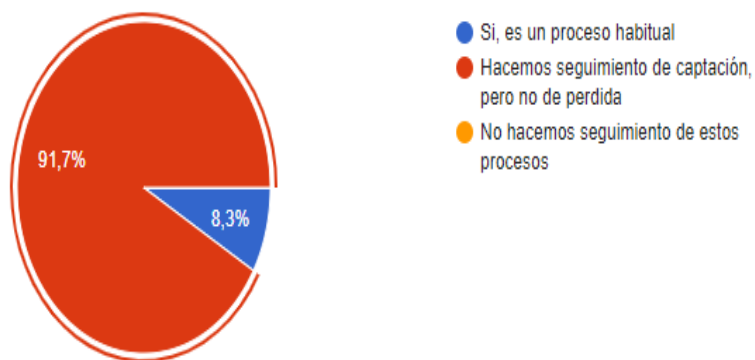
De acuerdo con lo observado en la figura 17, un 58,3 % refiere que el proceso de category management no cuenta con aplicaciones de gestión de clientes sfa o crm pero que están considerando implementarlas en algún momento y por otro lado, una parte de la muestra equivalente a un 41,7 % simplemente no consideran necesario la implementación de este tipo de software, esto quizá por la secuencia que han venido realizando considerando que no es relevante

12. ¿ANALIZA EN EL PROCESO DE CATEGORY MANAGEMENT LA
CAPTACIÓN Y PÉRDIDA DE CLIENTES?

Figura 18.

Captación y pérdida de clientes

12 respuestas



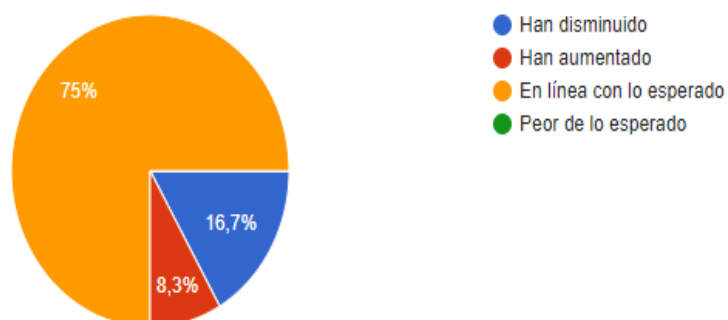
La figura 18 permite identificar si en el proceso estudiado realizan analisis de captación y pérdida de clientes, donde un 91,7 % de las personas encuestadas refieren que realizan analisis de almenos uno de los dos procesos, en este caso hacen seguimiento de captación pero no de pérdida de clientes y un 83,3 % consideran que sí, es un proceso habitual, esto quizá porque en el área comercial realizar el analisis de los clientes es una de las actividades fundamentales, pero no propia del área de category

13. ¿CÓMO HAN EVOLUCIONADO LAS VENTAS EN LOS ÚLTIMOS SEIS MESES?

Figura 19.

Evolución de las ventas

12 respuestas

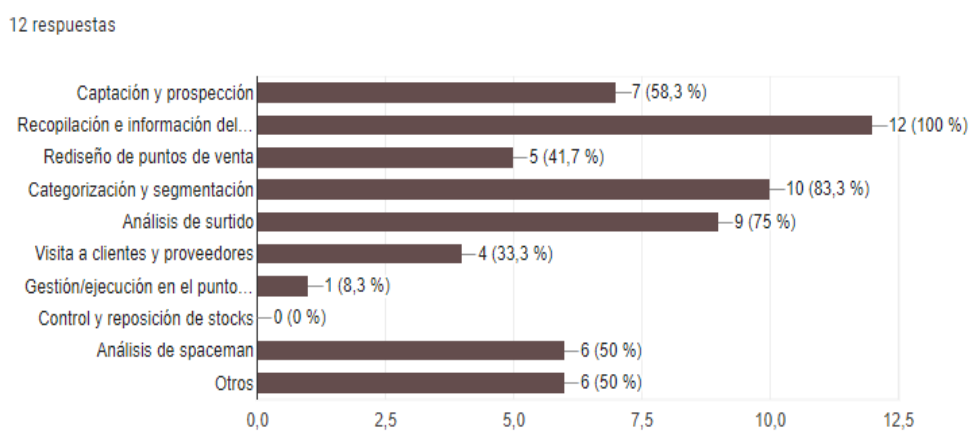


De acuerdo con lo observado en la figura 19, se puede evidenciar que un 75 % de las personas encuestadas refieren que según los últimos seis meses las ventas han estado en línea con lo esperado, por otra parte un 16,7 % dicen que han presentado disminuciones y un 8,3 % comentan que han aumentado.

14. EN LAS TAREAS QUE DESEMPEÑA ACTUALMENTE SU EQUIPO COMERCIAL Y DE CATEGORÍAS, ¿A CUÁLES DEDICA MÁS TIEMPO? (SELECCIONE 5)

Figura 20.

Actividades de mayor tiempo



En la figura 20 se puede observar que la mayoría del tiempo del equipo de ventas y su dependencia de category management está dedicado a cinco actividades principales, las cuales son: recopilación e información del mercado, categorización y segmentación, análisis de surtido, captación y prospección y por último análisis de Spaceman

Actividad 2. Análisis Interno y Externo de la Organización

El análisis se realizó por medio de una investigación asociada al proceso de administración de categorías donde se permite conocer la evolución que ha tenido el mercado con la implementación del category management, así mismo las herramientas que hacen posible que el proceso se realice correctamente, análisis que se complementa con las matrices PEST, DOFA Y STAKEHOLDERS.

El proceso de category management en la empresa Unidrogas S.A.S se viene realizando desde hace 14 meses, proceso que actualmente involucra 15 puntos de venta ubicados en Valledupar, Santa Marta, Cartagena, Barranquilla, Cúcuta y Bucaramanga. A los cuales se les ha venido haciendo el análisis general de ventas y de surtido teniendo en cuenta los lineamientos requeridos para el debido proceso.

A continuación, se presenta la **tabla 2**, donde se permite mostrar un análisis de la información por medio de los documentos y programas, software que sirven de apoyo para la realización del debido proceso de administración de categorías

Tabla 2.*Revisión de la documentación*

HERRAMIENTA	ANÁLISIS
SOFTWARE MAIA	Versión: MAIACLOUDERP Fecha: 02/09/2020 Tipo: Software El Maia es un programa apto y diseñado especialmente para los puntos de venta que permite un fácil control y administración de todos los procesos que se relacionan con la comercialización y distribución de productos desde la admisión de mercancía, es un software que permite conocer por temas estadísticos el desempeño que se ha venido desarrollando en relación al personal de las ventas, tendencias de consumo y cambios en el mercado. Es de gran importancia resaltar de este software que uno de los objetivos es reducir costos en la mejora del servicio y obtiene información exacta en el momento actual en él se apoyan departamentos como lo es compras, ventas, contabilidad, recursos humanos y dirección comercial. Nota. Evidencia en anexo 5
SOFTWARE NIELSEN	Versión: NIELSEN IQ Connect Express

Fecha: 02/09/2020

Tipo: Software

Nielsen es uno de los mayores proveedores de información a nivel nacional e internacional, mide datos y análisis, así como el comportamiento en cada uno de los canales y plataformas digitales. Presenta un contenido ordenado y detallado para el funcionamiento y desarrollo del proceso de category management de una forma sincronizada.

Este programa es muy relevante para el proceso de administración de categorías en la empresa Unidrogas S.A.S porque de acuerdo a dichas acciones o estrategias que se vayan a proponer, se realiza ante todo el análisis de ventas por cada una de las categorías de farmacias total Colombia y el total de Unidrogas que proporciona el software Nielsen IQ que permite la mejor comprensión de todo lo que está pasando en el mercado de enfoque y el por qué está pasando.

Nota. Evidencia en anexo 6

SPACEMAN

Versión: NIELSEN IQ - SPACEMAN

Tipo: Software

El software Spaceman permite al proceso de category management realizar la creación de todo tipo de

planometrías de muebles, góndolas, cuatro vías, neveras y demás para realizar el debido surtido, manteniendo espacios y posiciones óptimos para incrementar las ventas.

Para el proceso resulta ser un plus muy importante ya que realizando un buen procedimiento de análisis de Spaceman considerando las categorías individuales se crean estrategias y/ normas de mercado que mejoran la eficiencia de los productos en los muebles y su ubicación.

Nota. Evidencia en el anexo 7

INSTRUCTIVO ESTRATEGIAS CATMAN

Título: Category Management - hoy y mañana

Fecha: agosto 2021

Unidrogas S.A.S

Número de páginas: 41

Archivo Pdf

Dicho documento hace referencia a un instructivo de uso, el cual explica la forma en que está estructurado el proceso, presenta un contenido ordenado y detallado, a su vez; presenta una serie de conocimientos acerca del desarrollo de estrategias de categorías, los pasos que se deben tener en cuenta para entender las opciones de estrategias originales de Catman y las iniciativas claves para el desarrollo del proceso de category management

Del análisis se concluye que este documento presenta información general acerca de categorías y a su vez las estrategias y/o tácticas a tener en cuenta en dicho proceso.

Nota, Evidencia en el anexo 8

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior se registran e identifican las herramientas y documentos fundamentales a la hora de realizar el proceso actual, software tales como Nielsen, Maia y Spaceman, los cuales proveen información importante de participación de mercado, competencia y categorías. Así mismo se registra un instructivo de estrategias de Catman que sirve como base para la ejecución del proceso en la implementación de estrategias e iniciativas claves

Actividad 3. Diagrama Flujo de Proceso

Unidrogas S.A.S cuenta con el departamento de mercadeo el cual se encarga de la negociación de muebles con los proveedores y laboratorios, área que está completamente relacionado al proceso de categorías y con los analistas de Catman.

En la **tabla 2** representada por un diagrama de flujo realizado en Word, (para una mejor claridad evidenciar Pdf en **anexo 9**), se explica detalladamente las actividades con sus respectivos tiempos de ejecución en minutos que se vienen empleando actualmente en el proceso de administración de categorías, actividades que inician desde la selección de los puntos de ventas a intervenir con el nuevo formato de Category Management hasta la ejecución del mismo, cabe resaltar que hay actividades que no se realizan en minutos, sino que demoran días de jornada laboral en la realización de las mismas. A continuación, se presenta el diagrama de flujo

Propuesta de un plan de mejora para el proceso category management ejecutado por la empresa

Unidrogas S.A.S en Floridablanca, Santander

Tabla 3.

Diagrama de Flujo

DIAGRAMA DE FLUJO N.º __ 001 __ PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE CATEGORÍAS									
Comienza: SELECCIÓN DEL PUNTO DE VENTA Termina: PROYECCIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN Elaborado: NATALIA ANDREA ROZO RINCON Fecha de elaboración: 01/09/2022				Resumen de actividades		Tiempo (min)			
				○		21	9832		
				□		6	410		
				D		3	5280		
				⇒		0	0		
				▽		0	0		
				Total		30	15522		
DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA			SIMBOLOGÍA					Observaciones
	Cantidad	Distancia	Tiempo		○	□	D	⇒	▽
			TP	TT					
Realizar la selección de las droguerías a intervenir con el nuevo formato				30'	●				
Revisar detalladamente el catálogo general de productos				120'		●			
Actualizar y categorizar productos en el catálogo general				60'	●				se realiza diariamente
Descargar los reportes de venta de últimos cuatro meses desde la base de datos				5'	●				
Descargar Nielsen por subcategorías y productos				30'	●				
Realizar documento de analisis de surtido del punto de venta				2880'	●				6 días laborales (8h)
Cruzar información de Nielsen con el analisis de surtido de la droguería				480'	●				1 día laboral (8h)
Revisar detalladamente el analisis de surtido y productos sugeridos				30'		●			
Seleccionar productos de mayor rotación en el punto de venta				45'	●				
Rediseñar plano del punto de venta				960'	●				2 días laborales (8h)
Diseñar los mobiliarios				960'	●				2 días laborales (8h)
Esperar a que los encargados de diseño realicen los planos y render				960'			●		2 días laborales (8h)

Propuesta de un plan de mejora para el proceso category management ejecutado por la empresa

Unidrogas S.A.S en Floridablanca, Santander

Revisar planos, render y muebles				30'						
Segmentar planos por categorías, subcategorías				480'						1 día laboral (8h)
Revisar detalladamente las segmentaciones en planos				25'						
Solicitar al área comercial información de Brick y ventas				2'						
Crear propuesta en presentación final con segmentación de surtido, render y Brick				60'						
Revisar presentación final				20'						
Realizar planimetrías de muebles				2400'						5 días laborales (8h)
Generar informe de productos sugeridos de mayor rotación				60'						
Esperar a que el área de mercadeo negocie puntas de góndolas con proveedores y laboratorios				960'						2 días
Revisar planimetrías generadas				30'						
Realizar la proyección de ventas del punto de venta con el nuevo formato				120'						
Realizar índices de medición KPI				55'						
Sustentar propuesta a altos directivos para su aprobación				40'						
Ejecutar proyecto nuevo formato en el punto de venta				120'						Reunión aprobación. 2 horas
Esperar a que los encargados ordenen y acomoden mobiliarios				3360'						7 días
Apoyar el surtido en el punto de venta				960'						2 días
Inspeccionar el surtido de categorías directamente en el punto de venta				180'						3 horas
Determinar proyección de la implementación de nuevo formato				60'						
TOTAL				15522'	21	6	3	0	0	

Fuente: Elaboración propia

Propuesta de un plan de mejora para el proceso category management ejecutado por la empresa Unidrogas S.A.S en Floridablanca, Santander

En el diagrama de flujo expuesto anteriormente se puede analizar el proceso de administración de categorías con un total de 30 actividades clasificadas en operaciones, inspecciones y demoras. Durante el proceso se presentan actividades de demora, debido a que se ve notoriamente que se presentan momentos en el que algunas actividades son pausadas por las demoras.

Actividad 4. Matriz PEST

A continuación, se presenta la matriz PEST

Figura 21.

Matriz Pest



Fuente: Elaboración propia

Propuesta de un plan de mejora para el proceso category management ejecutado por la empresa

Unidrogas S.A.S en Floridablanca, Santander

En la matriz PEST se identifican actualmente cuatro factores los cuales dan una perspectiva de los pronósticos políticos, económicos, sociales y tecnológicos. Factores que permitieron realizar un análisis del entorno cambiante y la decadencia que tiene el mercado que en algún momento podrían afectar, sustentar o apoyar a la empresa Unidrogas S.A.S en cuanto a una planificación de estrategias.

Actividad 5. MATRIZ DOFA

A continuación, se procede a presentar el desarrollo de la matriz DOFA, la cual se llevó a cabo con el fin de determinar aquellas incidencias negativas o positivas que pueden recaer sobre la organización, o si de lo contrario se pueden identificar oportunidades. Dicho diseño se llevó a cabo en Microsoft Word e insertado como imagen al presente documento.

Se desarrolló con base a las respuestas por parte de los entrevistados y encuestados, así como de todo lo que se ha percibido del proceso durante la etapa de práctica empresarial.

A continuación, se presenta en la **figura 21** la respectiva matriz DOFA

Figura 21.*Matriz DOFA*

EXTERNAS INTERNAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1. Reconocimiento en el mercado 2. Generación de tarifas competitivas 3. Atender a grupos adicionales de clientes 4. Posibilidad de crecimiento 5. Buena relación con proveedores	1. Nuevos competidores con servicios de mejor calidad 2. Cambios en las necesidades de los clientes 3. Herramientas o tecnologías que utiliza la competencia 4. Ubicación estratégica de la competencia 5. Variación de la demanda en determinadas épocas del año
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
1. Personal calificado y comprometido 2. En busca de la mejora continua 3. Comunicación y apoyo entre el personal 4. Rentabilidad económica de la empresa 5. Satisfacción del shopper	F1, O1- Realizar nuevas alianzas estratégicas para como incrementar nuevos clientes F2, O4- Desarrollar nuevas líneas de productos por medio de un catálogo de productos actualizado F4, O5- Negociación con proveedores que permitan la obtención de descuentos por compras en volumen	F2, A3- Utilizar nuevos productos y categorías que tengan un alto proceso tecnológico para que los competidores que ingresen al mercado no puedan copiarlos F4, A2- Realizar técnicas para mejorar la imagen de los puntos de venta para la buena conducta de los consumidores F5, A5- Aprovechar la tecnología para poder atender a una demanda creciente
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS FA
1. Falta en la aplicación de nuevos softwares para agilizar procesos 2. Escasez de pautas de actualización en la información 3. Inexistencia de lineamientos y metodologías para el proceso de información 4. Falta de planeación estratégica organizacional 5. Ajustes constantes de organización de productos en puntos de venta	D1, O1- Mejorar la calidad del proceso haciendo uso eficiente de nuevos software, para posicionarse en mercado D3, O4- Realizar técnicas para mejorar la imagen de los puntos de venta para la buena conducta de los consumidores D5, O2- Mejorar la categorización y segmentación de planimetrías en los puntos de venta que ayude al posicionamiento en el mercado	F2, O2- Fomentar el servicio post venta y garantía de los productos F3, O1- Crear acciones y metodologías que permitan incentivar la compra de los productos de acuerdo a las preferencias y gustos de los consumidores F5, O5- Mejorar o actualizar la página web con estrategias que permitan diferenciarse de la competencia, mejorar la comercialización y promoción de los productos

Fuente: Elaboración propia

Propuesta de un plan de mejora para el proceso category management ejecutado por la empresa

Unidrogas S.A.S en Floridablanca, Santander

Según la matriz DOFA (Figura 21) se identifica que la empresa Unidrogas S.A.S posee amenazas originadas por los competidores y por las nuevas tendencias o necesidades que el cliente este buscando satisfacer, a su vez; se evidencian oportunidades de mejora que puede llegar a buscar a través de la generación de tarifas más competitivas y de las cuáles los clientes puedan acceder, también al ser una empresa reconocida en el mercado ayuda a que se genere más confiabilidad y credibilidad.

Del mismo modo se tienen aspectos negativos por mejorar como la ineficiencia o escasez de pautas de actualización en la información, pero también existen factores internos como organización que garantiza la productividad y es que los trabajadores sean comprometidos y siempre estén buscando mejorar.

Actividad 6. MATRIZ STAKEHOLDERS

La presente actividad tiene como finalidad presentar una matriz de interesados, es decir; mostrar aquellas áreas que están involucradas en el proceso de category management y que por tanto influyen en dicha mejora, a su vez; señalar las áreas que no tienen influencia pero que también van a obtener un cambio dentro de la organización. Por consiguiente, la actividad permite tener a la mano las personas con las que se puede llegar a resolver dudas y que por tanto tienen interés en la propuesta de mejora. Con ayuda del análisis de los documentos y del asesor técnico se realizó dicha matriz en PowerPoint (evidencia en **anexo 10**).

A continuación, se presenta la matriz Stakeholders

Propuesta de un plan de mejora para el proceso category management ejecutado por la empresa Unidrogas S.A.S en Floridablanca, Santander

Figura 22.**Matriz STAKEHOLDERS**

Fuente: Elaboración propia

Como se evidencia dentro del cuadrante de mucho interés y mucha influencia está el área comercial y su dependencia de administración de categorías ya que es en donde se generan cambios significativos para la organización y es el área en donde se realiza actualmente la práctica, por ende; los coordinadores de proyectos se encuentran allí y con ellos es con los que se van tener mayor comunicación. De modo que si se dan cambios significativos va a impactar en estas áreas relacionadas y con un menor grado en las áreas de los demás cuadrantes.

Fase 2. Identificar Indicadores de Desempeño y Análisis del Método Benchmarking

Actividad 7. Estudio de Indicadores de Desempeño

Para la medición de desempeño de cualquier empresa, en este caso de Unidrogas S.A.S es importante establecer indicadores para cada una de las actividades que se ejecutan dentro del proceso de administración de categorías. La empresa tiene establecidos unos KPI establecidos de los cuales no todos se ejecutan con cotidianidad, para una mejor claridad ver en el **Anexo 11**.

A continuación, **en la figura 23** se presenta una imagen extraída de un documento de Excel, la cual contiene una lista de indicadores que se tienen estructurados en la empresa de los cuales no todos se ejecutan en su mayoría

Figura 23.

KPI Unidrogas S.A.S

KPI'S		
ROTACION DE INVENTARIOS	COSTE VENTA/ INVENTARIO PROMEDIO	FRECUENCIA
TAMAÑO DE STOCK DE SEGURIDAD	VENTAS DIARIAS MAX*PLAZO MAX DIAS - VENTAS DIARIAS PROM * PLAZO PROMED DIAS	TAMAÑO DEL STOCK DE SEGURIDAD PARA CONTRARRESTAR INCERTIDUMBRE EN OFERTA Y DEMANDA
TASA DE DISPONIBILIDAD	(UND DISPONIBLES EN BODEGA)/(CAPAC. TOTAL UND ALMACEN)*100	% UNIDADES DISPONIBLES PARA ENTREGA AL CLIENTE
%PRODUCTOS DE LENTA ROTACION	(CANT PROD MOV LENTO/ TOTAL PRODUCTOS)*100	PRODUCTOS QUE TIENEN MAS DE "X" NUMERO DE SEMANAS EN INV
RATIO DE VENTA/GSTO	Presupuesto gasto de la compañía	
NIVEL DE SERVICIO PROVEEDOR	PEDIDOS RECIBIDOS DENTRO DEL PLAZO/TOTAL PEDIDOS RECIBIDOS * 100	MAXIMIZAR EFECTIVIDAD Y CUMPLIMIENTO DE LOS PROVEEDORES
% INV CUENTAS POR PAGAR	TOTAL CUENTAS POR PAGAR/ TOTAL DE INVENTARIO A COSTO *100	% DEL INVENTARIO QUE SE ENCUENTRA PENDIENTE POR PAGAR AL PROVEEDOR MINIMIZAR
% INVENTARIO VENDIDO	UND VENDIDAS AL FINALIZAR EL PERIODO/TOTAL DE UND EN INV AL INICIO DEL PERIODO * 100	VENTA DE INV DENTRO DEL PERIODO OBJETIVO MAXIMIZAR
COSTE UNT ALMACENAMIENTO		
ROTACION EXISTENCIAS	VALOR REFERENCIAS VENDIDAS/VALOR PROM DE EXISTENCIAS	NUMERO DE VECES QUE SE RENUEVA EL INVENTARIO
ROTURA DE STOCK	PEDIDOS NO SATISFECHOS/PEDIDOS TOTALES	NUMERO DE VECES QUE NO SE HA PODIDO SATISFACER LA DEMANDA
CUMPLIMIENTO PEDIDO DE LOS PROVEEDORES	%FRACASOS DE PEDIDOS	CUMPLIMIENTO OPORTUNO DE TIEMPOS
NUMERO PROMEDIO DIAS ABIERTOS DE PEDIDOS		ESTIMACION DE DIAS HABILES PARA COORDINACION DE ENTREG DE PEDIDOS
TASA DE PEDIDOS PENDIENTES (BACKLOG OF ORDERS)	# PEDIDOS ABIERTOS PENDIENTES/# TOTAL PEDIDOS ABIERTOS EN UN PERIODO) *100	MINIMIZAR
% MARGEN BRUTO		MAXIMIZAR EL % DE BENEFICIO DE LOS INGRESOS TOTALES

Fuente: Administración de categorías. Unidrogas S.A.S

Como se evidencia dentro de la tabla de indicadores extraída de un documento de Excel propio del proceso de categorías, se encuentran alrededor de 15 indicadores con sus respectivas fórmulas de ejecución, KPI'S que se tienen estructurados actualmente para el proceso, de los cuales no se implementan todos

Los indicadores que se ejecutan actualmente en el proceso de administración de categorías son:

- ***Rotación de inventarios***

Metas:

- Disminuir un 80 % el tiempo de estancia de los productos almacenados en bodegas y/o stock
- Medir el número de veces que el inventario tiene que reemplazarse durante un (1) año.

$$\text{Rotacion de inventarios} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario promedio}} * 360$$

Análisis: El indicador de rotación es uno de los más importantes para el category management ya que permite al proceso identificar cuantas veces rotan los productos o inventario en un determinado tiempo

- ***Comportamiento del consumidor***

Metas:

- Clasificar las categorías de alta rotación
- Alcanzar un 90% de satisfacción del consumidor en el tráfico por el punto de venta

$$\text{Comportamiento del consumidor} = \frac{\text{Trafico de shoppers}}{\text{consumidores}}$$

Análisis: Es relevante el desarrollo de este indicador ya que mide el comportamiento y recorrido de los clientes dentro del punto de venta, indicado pasillos de recorrido y cuáles son las exhibiciones de productos por categoría que más le llama la atención, ha sido un indicador esencial para el proceso por que, gracias a ello, el proceso de category ha podido comparar el movimiento y popularidad que juegan las categorías y así tomar las decisiones pertinentes en cuanto a las segmentaciones de categoría.

- **Productos de lenta rotación**

Metas:

- Reposicionamiento de un 70 % productos en tienda
- Aumentar en un 80% la venta de productos de baja rotación

$$P. \text{ de lenta rotacion} = \frac{\text{Cantidad de productos en movimiento lento}}{\text{total de productos}} * 100$$

Análisis: Este indicador permite al proceso de categorías de Unidrogas S.A.S conocer los productos que permanecen mayor tiempo en bodega e inventario y por ende presentan disminución en las ventas, resulta ser muy importante con la toma de decisiones en cuanto a la localización de preferencia en el punto de venta y determinar el por qué no se está rotando el producto encontrando los problemas que hacen que el producto tenga una baja rotación.

Propuesta de un plan de mejora para el proceso category management ejecutado por la empresa Unidrogas S.A.S en Floridablanca, Santander

- *Nivel de servicio de proveedor*

Metas:

- Garantizar un 85% la satisfacción del cliente
- Aumentar en un 80% la venta de productos de baja rotación

$$\text{Servicio de proveedor} = \frac{\text{Pedidos recibidos dentro del plazo}}{\text{Total productos recibidos}} * 100$$

Análisis: El desarrollo de este indicador permite asegurar siempre el nivel de servicio de la empresa y sus proveedores sin agotar existencias, y se realiza mediante los pedidos recibidos dentro de un determinado tiempo.

- *Rotura de Stock*

Metas:

- Aumentar el nivel de inventario
- Alcanzar un 90% de credibilidad y fiabilidad de eCommerce

$$\text{Rotura de Stock} = \frac{\text{Pedidos no satisfechos}}{\text{Pedidos totales}}$$

Análisis: el resultado de este indicador permite ver el número de veces que no se ha podido satisfacer la demanda ocasionando principalmente pérdida de ventas

Como se puede identificar el proceso de category management no ejecuta los Kpi suficientes, ya que actualmente implementa únicamente 5 indicadores, y el que más se realiza con frecuencia es el de rotación de inventarios, se recomienda implementar los indicadores estructurados para hacer del proceso, un proceso rentable. En el plan de mejora final se mencionan estrategias relacionadas a la implementación de indicadores que serán factibles para la ejecución de un buen proceso y análisis de categorías.

Actividad 8. Análisis del Benchmarking

En esta actividad se realizó un análisis a todo el proceso y al mercado, a continuación, se presenta un análisis de comparación de Shell – in y sell – out para identificar por regiones donde Unidrogas S.A.S tiene sus puntos de venta, donde se conoce las ventas en unidades y valores correspondientes con sus respectivas variaciones y participación actual que se tiene en el mercado farmacias total, se presenta comparaciones de Unidrogas total corporación, para mayor claridad evidenciar el **anexo 12**

A continuación, se presentan las **figuras 21** y **figura 22** que corresponden al Sell-in del total de comparación y Sell-out de la total comparación

Figura 24.

Sell-in Total corporación

DATA YTD 2021

YTD PREVIO

YTD ACTUAL

YTD 08-2020

YTD 08-2021

Auditoria

AUDITADO

Tipo Mercado

Tipo Producto

Canal Proveedor

AUDITADO

(All)

(All)

(All)

Glosario

TTL

P

U

V

Val

Total Mercado

Proveedor

"UNIDROGAS"

Unidades

Valores

Valores

Glosario 2

Auditado = Farmacias

No auditado = Otros

Establecimientos

Unidrogas S.A.

Unidades

Valores

REGIÓN	_TTL U YTD Previo	_TTL U YTD Actual	_Variación U TTL	_P U YTD Previo	_P U YTD Actual	_Variación P U	_Participación Previo U	_Participación Actual U	_TTL V YTD Previo	_TTL V YTD Actual	_Variación V TTL	_P V YTD Previo	_P V YTD Actual	_Variación V P	_Participación Previo Val	_Participación Actual Val
CENTRO	74.870.871	77.761.185	3,0%	1.780.448	1.951.545	9,6%	2,4%	2,5%	1.306.312.285.048	1.423.002.286.660	8,9%	31.455.703.737	36.070.187.063	14,7%	2,4%	2,5%
COSTA	62.515.033	66.736.781	6,8%	7.798.241	8.185.557	5,0%	12,5%	12,3%	971.369.166.057	1.111.123.085.112	14,4%	148.108.669.239	164.732.575.021	11,2%	15,2%	14,8%
ANTIOQUIA	41.303.019	44.685.793	8,2%	2.381.663	2.779.346	16,7%	5,8%	6,2%	700.601.901.030	803.565.103.686	14,7%	42.911.125.868	53.279.490.981	24,2%	6,1%	6,6%
VALLE	33.113.615	37.011.868	11,8%	323.078	390.203	20,8%	1,0%	1,1%	565.131.845.730	658.142.724.150	16,5%	7.789.285.478	9.694.497.515	24,5%	1,4%	1,5%
SANTANDER	19.862.439	23.305.581	17,3%	3.347.145	3.855.013	15,2%	16,9%	16,5%	309.754.055.878	389.738.654.593	25,8%	77.446.698.529	88.917.873.929	14,8%	25,0%	22,8%
EJE CAFETERO	12.504.928	14.257.759	14,0%	616.820	696.865	13,0%	4,9%	4,9%	205.961.481.815	241.399.072.785	17,2%	12.623.237.883	14.871.282.188	17,8%	6,1%	6,2%
ORIENTE	11.504.353	13.285.339	15,5%	545.898	738.885	35,4%	4,7%	5,6%	160.709.145.026	193.725.331.500	20,5%	10.644.469.634	14.476.066.913	36,0%	6,6%	7,5%
TOLIMA / HUILA	9.670.617	10.613.880	9,8%	592.203	683.925	15,5%	0,1%	0,4%	144.931.239.876	166.648.767.698	15,0%	11.578.558.823	14.194.309.574	22,6%	8,0%	8,5%
Grand Total	265.344.875	287.658.186	8,4%	12.385.401	14.281.339	10,9%	6,6%	6,7%	4.364.771.120.455	4.987.345.026.193	14,3%	342.557.749.193	396.236.283.884	15,7%	7,8%	7,9%

Fuente: Unidrogas S.A.S

Nota: La imagen presenta la cantidad de productos en unidades y valores que llegan a los puntos de venta en las regiones

Centro, Costa, Antioquia, Valle, Santander, eje cafetero, oriente y Tolima (Huila)

Sell - out Total comparación



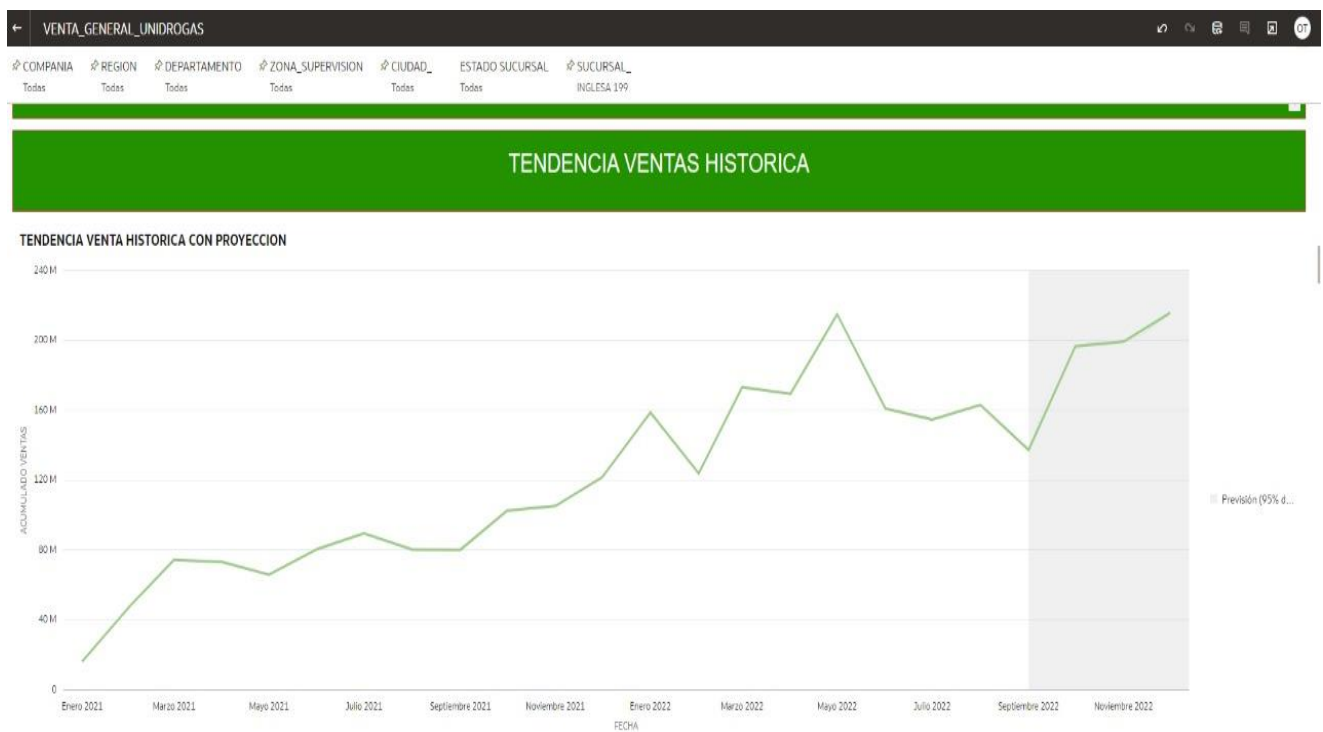
Nota: La imagen presenta la cantidad de productos que se venden en unidades y sus respectivos valores en los puntos de venta regiones mencionadas anteriormente.

Para el previo análisis de mercado se tomó como referencia uno de los puntos de venta de Unidrogas S.A.S, Droguería Inglesa 199, en la cual se implementó el nuevo formato de category management, se encuentra ubicada en la Ciudad de Barranquilla.

Se presenta a continuación la tendencia de las ventas de inglesa 199

Figura 26.

Tendencia de ventas



Fuente: Maia. Unidrogas S.A.S

Nota: La imagen presenta la venta general que tiene el punto de venta desde que se implementó el nuevo formato, se presenta con una proyección que va desde enero de 2021 hasta noviembre 2022.

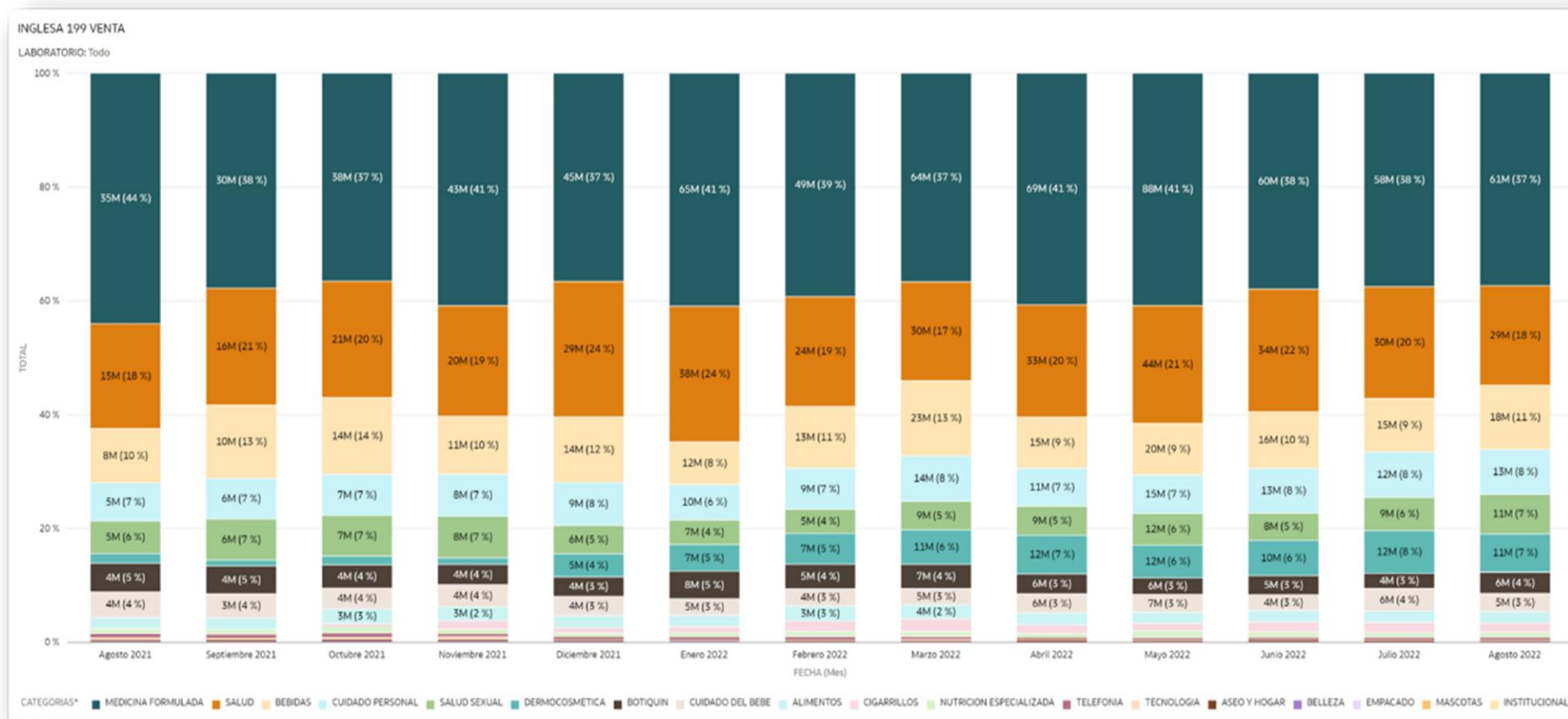
- ***Participación en el mercado***

Inglesa 199 ha tenido un recorrido trascendental en el mercado, pero aun así presenta falencias en cuanto al surtido que esta implementa, debido a que hay categorías que no se están ejecutando con el proceso de category management y las cuales deberían estar rotando en el mercado.

A continuación, se presenta en la **figura 27**, la venta por cada categoría en la droguería. Para una mejor claridad (**Anexo 13**)

Figura 27.

Venta de categorías



Fuente: Administración de categorías. Unidrogas S.A.S

Nota: La imagen deja ver la evolución del proceso de venta por cada una de las categorías segmentadas en el punto de venta desde agosto 2021 hasta agosto 2022, se puede evidenciar que en algunos meses se presentan variaciones de disminución en algunas categorías.

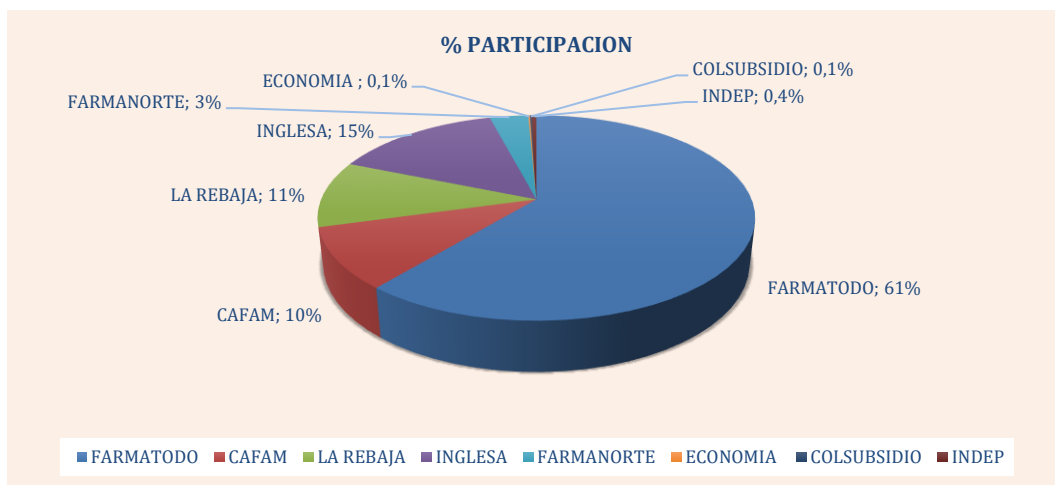
- *Análisis de Brick*

En análisis del comportamiento de Brick donde se relaciona el punto de venta 199 se realizó con base en información sobre el estado de Brick dada por parte de los analistas del área comercial y se evidencia en la siguiente grafica realizada en Excel

A continuación se presenta en la **figura 28** una gráfica que permite observar la participación del mercado

Figura 28.

Participación del mercado Brick



Fuente: Elaboración propia

Nota: La imagen presenta la participación del mercado correspondiente a ocho (8) puntos de venta con sus respectivos porcentajes, entre los cuales se encuentran farmatodo 61%, inglesa 15%, la rebaja 11%, Cafam 10%, farmanorte 3%, indep 0,4%, economía 0,1% y Colsubsidio 0,1%

A continuación, se presenta en la **tabla 3**, la posición del punto de venta en la participación del mercado

Tabla 3.

Posición Brick

DROGUERIAS	POSICIONAMIENTO BRICK		
FARMATODO	1	1.098.373	61 %
CAFAM	2	173.069	10 %
LA REBAJA	1	188.909	11 %
INGLESA →	5	264.513	15 %
FARMANORTE	2	60.963	3 %
ECONOMIA	1	2.542	0.1 %
COLSUBSIDIO	1	2.542	0.1 %
INDEP	3	7.625	0.4 %
TOTAL	16	1.798.534	100 %

Fuente: Elaboración propia

Análisis: se puede evidenciar en la anterior gráfica y tabla, el posicionamiento que tiene el punto de venta inglesa 199, mostrando un posicionamiento de 4 lugar en la ciudad de Barranquilla con un porcentaje de 15 % de posición, lo que conlleva a pensar que es un punto de venta que debe mejorar y tener un posicionamiento alto. Actualmente este punto de venta ha presentado una disminución de ventas en los últimos 5 meses, se realizó un análisis con respecto al reporte de ventas del PDV generado desde el Software Maia, el cual me permitió conocer

Propuesta de un plan de mejora para el proceso category management ejecutado por la empresa Unidrogas S.A.S en Floridablanca, Santander

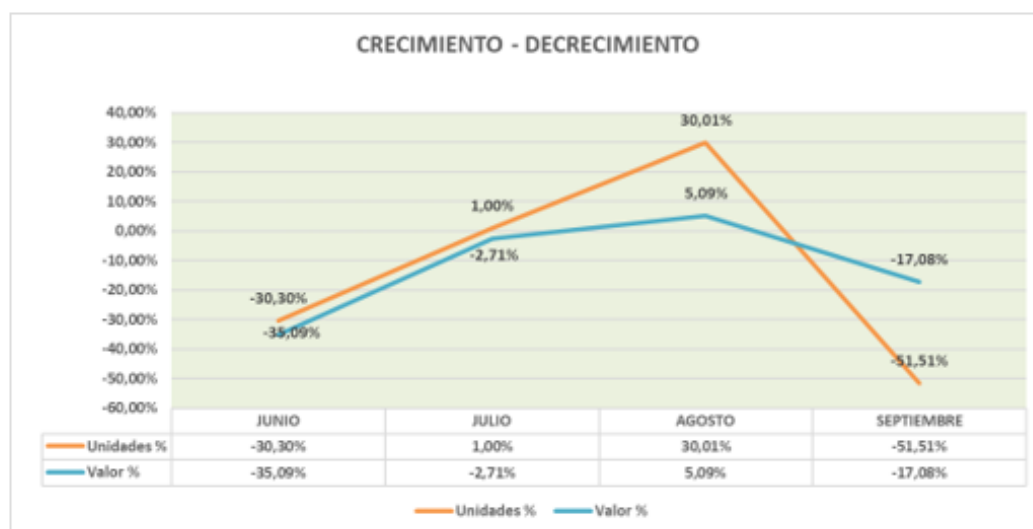
como se ha venido vendiendo las unidades y respectivos valores, de igual manera se realizó una gráfica presentación del crecimiento y decrecimiento de los últimos meses.

A continuación, se presenta una tabla realizada en Excel de las ventas en los meses de mayo a septiembre

Figura 29.

Ventas – Mes

MES	UNIDADES	UNIDADES %	VALOR	VALOR %	CRECIMIENTO/DECRECIMIENTO	
MAYO	14472	22,82%	\$ 214,866,800,00	25,85%	UNIDADES	VALOR
JUNIO	11107	17,52%	\$ 159,051,100,00	19,13%	-30,30%	-35,09%
JULIO	11219	17,69%	\$ 154,852,300,00	18,63%	1,00%	-2,71%
AGOSTO	16030	25,28%	\$ 163,153,800,00	19,63%	30,01%	5,09%
SEPTIEMBRE	10580	16,69%	\$ 139,349,400,00	16,76%	-51,51%	-17,08%
Total general	63408	100,00%	\$ 831,273,400,00	100,00%	83,31%	83,24%



Fuente: Elaboración propia

Nota: En las dos representaciones anteriores se puede evidenciar el proceso de ventas que inglesa 199 ubicada en la Ciudad de Barranquilla ha tenido desde el mes de mayo, las cuales hasta el mes de septiembre presentaron disminuciones con respecto a meses anteriores.

Propuesta de un plan de mejora para el proceso category management ejecutado por la empresa

Unidrogas S.A.S en Floridablanca, Santander

- ***Sugerido de productos Nielsen***

Nielsen es una plataforma que permite al proceso de administración de categorías realizar la descarga de surtidos por cada una de las categorías y realizar la comparación mediante un análisis de competencia, así como los productos que más rotan en farmacias de Unidrogas en la ciudad de barranquilla y los productos que más se venden en el total de farmacias no relacionadas con Unidrogas, es así como se realiza el análisis de la competencia y se realiza por las categorías totales.

A continuación, en la **figura 30** se presenta uno de los reportes de competencia de la categoría cuidado personal, subcategoría cuidado piel, segmento cremas faciales, para más claridad se evidencia en **anexo 14**

Figura 30.

Benchmarking Barranquilla

CLICK HERE TO NAVIGATE

NielsenIQ

UNIDROGAS S.A.

Market

UNIDROGAS BARRANQUILLA

Benchmark Market

FARMACIAS BARRANQUILLA

Period

Último YTD

Export Excel

HIT PARADE WITH BENCHMARK (C)

UNIDROGAS BARRANQUILLA, FARMACIAS BARRANQUILLA, Último YTD

Period Ending : SEMANA 42-22 (23-10-22)

PARTICIPACION DE VENTAS EN VALOR (en %)

>=

0

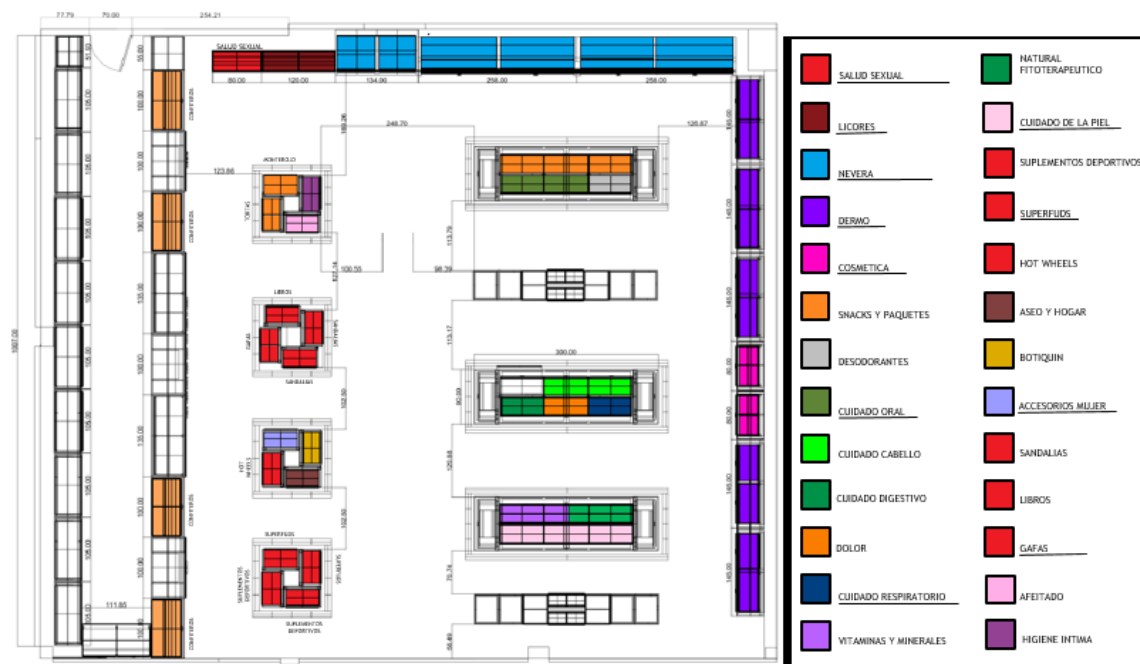
			UNIDROGAS BARRANQUILLA							FARMACIAS BARRANQUILLA						
Find what			Sort	Sort	Sort	Sort	Sort	Sort	Sort	Sort	Sort	Sort	Sort	Sort	Sort	Sort
Rank	Product Description	Product Barcode	PARTICIPACION DE VENTAS EN VALOR (en %)	VTAS. EN VALOR (en 1000 COP)	% VAR VALOR VS. AÑO ANT.	VTAS. EN UNIDADES	% VAR VTAS UNID. VS AÑO ANT.	Participación de mercado en valor (en %)	PRECIO PROMEDIO POR UNIDAD (en COP)	PARTICIPACION DE VENTAS EN VALOR (en %)	VTAS. EN VALOR (en 1000 COP)	% VAR VALOR VS. AÑO ANT.	VTAS. EN UNIDADES	% VAR VTAS UNID. VS AÑO ANT.	Participación de mercado en valor (en %)	PRECIO PROMEDIO POR UNIDAD (en COP)
1	SPEED MAX CAFEINA COLA PUL BOR EXT GUA CHO TE V VIT BT250ML	7,70209E+12	3,4	3.318,1	306,4	2.642,1	349,1	13,0	1.255,87	3,6	25.614,3	78,5	22.135,1	74,1	100,0	1.157,18
2	VIVE 100% BOTELLA 380ML	7,70235E+12								5,9	42.168,1	18,7	21.237,0	19,1	100,0	1.985,59
3	SPARTAN ENERGY CAF EXT GUARANA VIT LATA 269 ML	7,70235E+12	8,9	8.532,1	852,8	5.580,3	834,7	36,8	1.528,96	3,2	23.167,7	169,7	17.412,3	122,0	100,0	1.330,54
4	VIVE 100% BOTELLA 190ML	7,70235E+12								2,4	17.027,2	46,3	15.367,0	30,6	100,0	1.108,04
5	VIVE 100% ACAI EXTRACTO DE ACAI BOTELLA 380ML	7,70235E+12	0,0	2,3		1,0		0,0	2.300,00	4,3	30.397,3	34,8	15.186,0	33,3	100,0	2.001,66
6	SPEED MAX CAFEINA PULPA BOR EXTR GUAR CHON TE VER LATA 269ML	7,70209E+12	4,5	4.325,5	243,8	2.561,5	237,9	20,7	1.688,66	2,9	20.863,5	221,7	14.610,5	199,1	100,0	1.427,98
7	MONSTER ENERGY TAURINA GUARANA VITAMINA B GLUCURO LATA 473ML	70847004707	17,1	16.499,3	50,0	2.398,3	62,1	17,8	6.879,66	13,0	92.824,9	18,1	14.374,2	9,1	100,0	6.457,74
8	RED BULL TAURINA LATA 250ML RED BULL RED BULL	9,00249E+12	14,2	13.706,5	59,1	2.090,4	66,9	18,6	6.556,81	10,3	73.742,3	59,6	12.538,4	50,8	100,0	5.881,30
9	VIVE 100% ZERO SIN AZUCAR BOTELLA 380ML	7,70235E+12								2,9	20.924,7	4.096,7	10.470,0	4.098,0	100,0	1.998,54
10	VIVE 100% BOTELLA 240ML	7,70235E+12	7,2	6.894,7	1.334,7	3.545,8	1.221,3	38,1	1.944,47	2,5	18.105,3	9,9	10.267,8	-3,1	100,0	1.763,31
11	VIVE 100% FUSION FRUTOS ROJOS BOTELLA 380ML	7,70235E+12								2,6	18.636,1	66,8	9.492,0	66,1	100,0	1.963,35
12	MONSTER ENERGY ULTRA TAURINA GUARA VIT B INOSITOL LATA 473ML	70847030805	10,5	10.148,1	244,1	1.476,8	265,4	18,8	6.871,68	7,6	53.925,7	51,0	8.380,8	38,4	100,0	6.434,43
13	MONSTER ENERGY ZERO SUGAR CAFEINA TAURINA GINSEN LATA 473ML	70847034322	7,3	6.996,4	249,7	1.021,0	276,6	13,2	6.852,50	7,4	52.933,3	54,9	8.374,0	48,0	100,0	6.321,15
14	MONSTER ENERGY MANGO LOCO LATA 473ML	70847038764	5,9	5.721,1		848,0		11,1	6.746,62	7,2	51.708,5		8.200,0		100,0	6.305,92
15	RED BULL SUGARFREE TAURINA LATA 250ML RED BULL RED BULL	9,00249E+12	8,4	8.060,6	148,5	1.232,2	168,2	17,3	6.541,65	6,5	46.478,8	14,0	8.008,2	7,8	100,0	5.803,85
16	RED BULL TAURINA LATA 355ML	9,00249E+12	0,1	139,2		16,0		0,4	8.700,00	5,5	39.256,4	12,5	5.680,0	2,6	100,0	6.911,34
17	VIVE 100% LATA 269ML	7,70235E+12	7,1	6.797,8	172,3	4.379,7	163,2	100,0	1.552,11	1,0	6.797,8	172,3	4.379,7	163,2	100,0	1.552,11
18	VIVE 100% LATA 269ML	7,70235E+12								0,7	4.924,2	-17,9	4.128,0	-29,0	100,0	1.192,88
19	MONSTER ENERGY ULTRA VIOLET SIN AZUCAR LATA 473ML	70847036463	3,3	3.218,9	475,1	463,0	486,1	19,2	6.952,27	2,4	16.794,2	30,2	2.572,0	23,8	100,0	6.529,63
20	SPEED MAX BOTELLA 1LT	7,70209E+12								0,7	4.666,4	22,7	1.728,0	-18,1	100,0	2.700,47
21	VIVE 100% ORIGINAL BOTELLA 380ML	7,70235E+12								0,5	3.701,4		1.718,0		100,0	2.154,47
22	VIVE 100% ORIGINAL BOTELLA 1LT	7,70235E+12								0,7	4.915,8	135,0	1.706,0	130,9	100,0	2.881,46
23	SPARTAN ENERGY CAF EXT GUARANA VIT BOT 380ML	7,70235E+12								0,4	3.021,5	-64,8	1.453,0	-66,0	100,0	2.079,47
24	VIVE 100% BOTELLA 240ML	7,70235E+12								0,3	2.083,4	-34,3	1.237,0	-34,1	100,0	1.684,26
25	RED BULL SANDIA LATA 250ML	9,00249E+12	1,0	933,1	3.992,5	157,0	3.825,0	16,1	5.943,31	0,8	5.803,1	-26,7	1.017,0	-30,5	100,0	5.706,11
26	SPEED MAX CAFEINA PULPA CHOIT BDR EXT GUAR TE VE DOT 400ML	7,70209E+12								0,2	1.580,0	12,8	930,0	12,6	100,0	1.498,98
WELCOME HIT PARADE WITH BENCHMARK (C) GLOSSARY																

Fuente: Nielsen IQVIA. Unidrogas S.A.S

Nota: la gráfica representa un Excel donde se ven reflejadas las participaciones de mercado en porcentaje, las ventas en unidades y valores de las farmacias pertenecientes a Unidrogas S.A.S en la ciudad de barranquilla, así mismo de las farmacias no relacionadas con la empresa. Se puede evidenciar por medio de un ranking los productos que más están rotando en el mercado.

Este es uno de los tantos data surtidos que se realizan en el proceso de category management, de acuerdo a esos datos importantes se realiza el análisis de surtido del punto de venta, haciendo una sugerencia de los productos que la droguería inglesa 199 no está vendiendo actualmente y que se venden de manera exitosa en la competencia y así se realiza la debida segmentación en el diseño piloto

A continuación, en la **figura 31** se muestra la segmentación que se realizó (evidenciar en **anexo 15**) y los análisis de mercado total Colombia con total farmacias que se tuvieron en cuenta para el diagnóstico del presente proyecto

Figura 31.**Segmentación de categorías**

Fuente: Administración de categorías. Unidrogas S.A.S

Nota: La imagen gráfica el render de un rediseño que se realizó al punto de venta y una segmentación de productos de las distintas categorías ubicadas en góndolas, cuatro vías y demás muebles que permiten la exhibición, se ve representada con colores para la identificación de las mismas.

Análisis: Teniendo en cuenta todo el análisis realizado en cuanto al proceso de category management y las participaciones del mercado, análisis de surtido y competencia, y por el tiempo de práctica en el proceso mencionado, se evidencia que se presentan ciertos tipos de falencias a la hora de realizar las segmentaciones por parte del coordinador de categorías, ya que

Propuesta de un plan de mejora para el proceso category management ejecutado por la empresa Unidrogas S.A.S en Floridablanca, Santander

no se viene teniendo en cuenta los análisis de surtido, ni los productos sugeridos de Nielsen, debido a que se ha venido realizando el orden de la segmentación en categorías tipo replica de otros puntos de venta a conveniencia del manager o coordinador del proceso de administración de categorías.

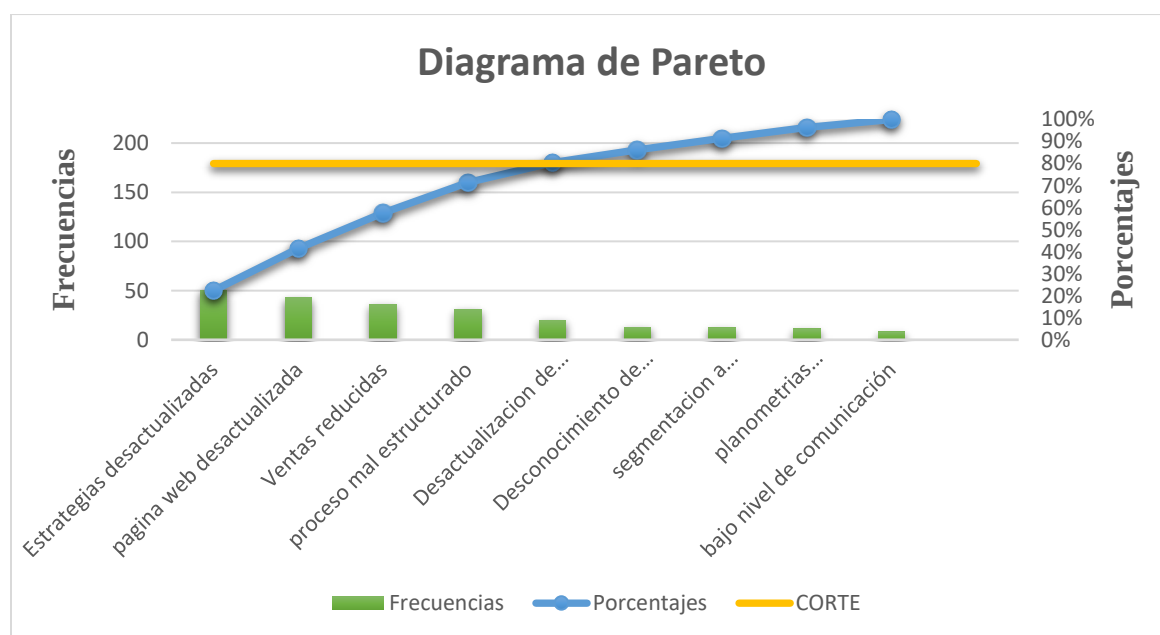
Actividad 9. Diseño del Diagrama de Pareto

Se realizó en análisis de problemática del proceso de administración de categorías reflejado en un diagrama de Pareto expuesto a continuación (**Anexo 18**)

A continuación, se presenta por medio de una gráfica el diagrama de Pareto realizado para el proceso de administración de categorías

Figura 32.

Diagrama de Pareto



Fuente: Elaboración propia

Propuesta de un plan de mejora para el proceso category management ejecutado por la empresa Unidrogas S.A.S en Floridablanca, Santander

Análisis: Se puede observar mediante el diagrama de Pareto que las estrategias desactualizadas, pagina web desactualizada, ventas reducidas, proceso mal estructurado y catalogo desactualizado es lo que causa más impacto en la empresa debido a que es el que tiene más defectos en su totalidad, son los principales problemas en los cuales se debe enfocar para la realización del plan de mejoramiento, En estos defectos es preciso encontrar una pronta solución de mejora para determinar las causas existentes que los ocasionaron.

Para la realización del presente diagrama se tuvo en cuenta el análisis de las encuestas realizadas y entrevista.

Actividad 10. Documentar Cuáles Son Las Herramientas De Marketing que Permitan la Gestión de los Procesos Comerciales y de Mercadeo

Para la realización de la presente actividad se diseñó el formato de la encuesta mediante la herramienta Google Forms, como se evidencia en el **Anexo 16**, a la vez; dicho diseño presenta 6 preguntas respectivamente con respecto a las herramientas de marketing y/ estrategias que emplean o les gustaría emplear en relación a la gestión de los procesos comerciales y de mercadeo, la encuesta se aplicó a las cinco personas del área comercial relacionados directamente con el proceso de administración de categorías. Cabe resaltar que la presente encuesta estaba planeada realizar únicamente al área comercial, pero debido a que el Category Manager, el señor Oscar Grimaldos presenta la renuncia a la empresa, se planeó aplicarle la presente encuesta para complementar el análisis de estrategias.

Propuesta de un plan de mejora para el proceso category management ejecutado por la empresa Unidrogas S.A.S en Floridablanca, Santander

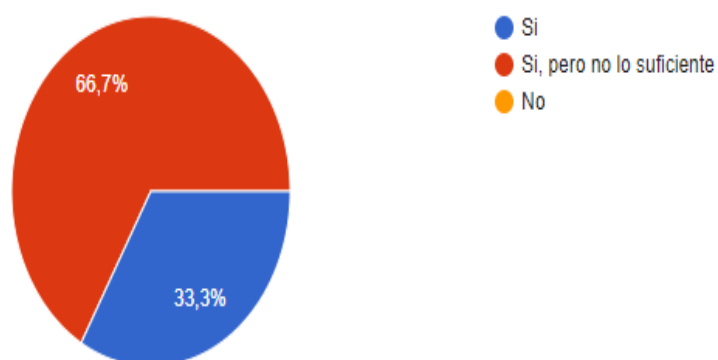
Análisis de la encuesta

1. ¿CONOCES LOS PRODUCTOS Y LAS ESTRATEGIAS COMERCIALES DE LA COMPETENCIA MÁS DIRECTA?

Figura 33.

Estrategias Comerciales de Competencia

6 respuestas



Fuente: Elaboración propia

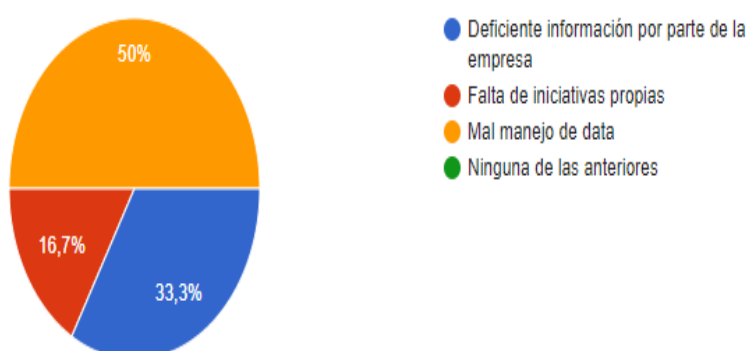
De acuerdo con la figura 33, se puede evidenciar en un 66,7 % que una de las características más importantes en la gestión comercial la de conocer las tácticas que ejerce la competencia, solamente el 33% de los encuestados consideran que tienen un conocimiento adecuado de los productos y estrategias de comercio por parte de la competencia, mientras que un 66,7 % consideran que, si tienen conocimiento, pero éste no es suficiente.

2. ¿CUÁL CREE QUE ES EL MOTIVO DE QUE SE DESCONOZCAN PRODUCTOS Y ESTRATEGIAS DE LA COMPETENCIA?

Figura 34.

Productos y estrategias de competencia

6 respuestas



Fuente: Elaboración propia

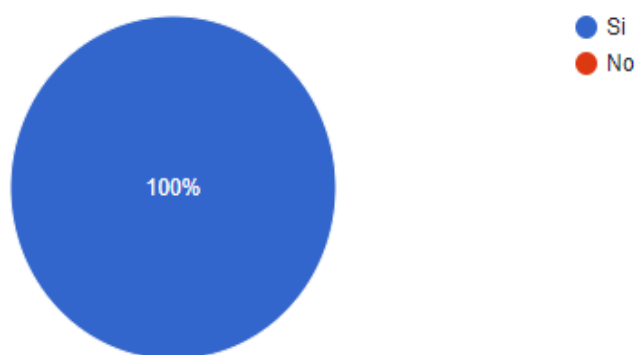
De acuerdo con la figura 34, Se puede observar que un 50 % refieren que el principal motivo de la falta de conocimiento a la que hacíamos referencia en la anterior pregunta se debe a mal manejo de data, esto quizá por la falta de conocimiento y/o capacitaciones en relación a manejos de plataformas digitales y datas, por otro lado un 33,3 % se debe a deficiente información por parte de la empresa y tan solo un 16,7 % a falta de iniciativas propias.

3. CONSIDERA QUE, AL IMPLEMENTAR NUEVAS ESTRATEGIAS AL PROCESO ACTUAL, ¿ESTE MEJORARÍA SU EFECTIVIDAD?

Figura 35.

Efectividad del proceso

6 respuestas



Fuente: Elaboración propia

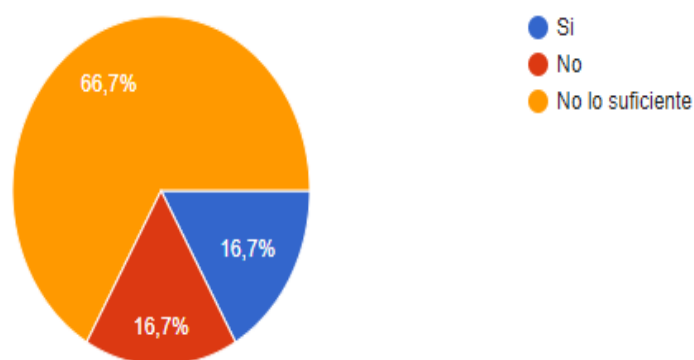
De acuerdo a la figura 9, todos los encuestados consideran que el proceso mejoraría su efectividad si se implementaran estrategias comerciales y de organización, esto quizá porque se ha visto la ausencia de estrategias para la efectividad del proceso en su totalidad

4. ¿PIENSA QUE EL ÁREA COMERCIAL Y MERCADEO SE ENCUENTRAN ALINEADOS PARA PROYECTAR LAS PROPUESTAS DE VALOR QUE LOS CLIENTES NECESITAN?

Figura 36.

Propuestas de valor

6 respuestas



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la figura 36, se puede evidenciar en esta pregunta que un 66,7 % de los encuestados consideran que el área comercial y mercadeo están alineados de manera estratégica, pero no lo suficiente, un 16,7 % consideran que no están alineados y de igual manera un 16,7 % consideran que el área comercial y mercadeo si están alineados

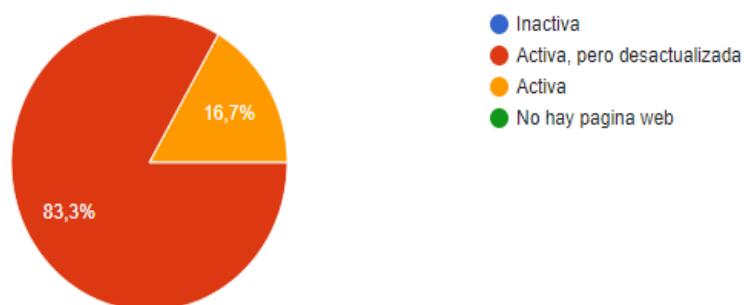
5. ¿EN QUÉ ESTADO CONSIDERAS QUE SE ENCUENTRA LA PÁGINA WEB DE LA EMPRESA?

Figura 37.

Estado de la página web

5. ¿En qué estado consideras que se encuentra la página web de la empresa?

6 respuestas



Fuente: Elaboración propia

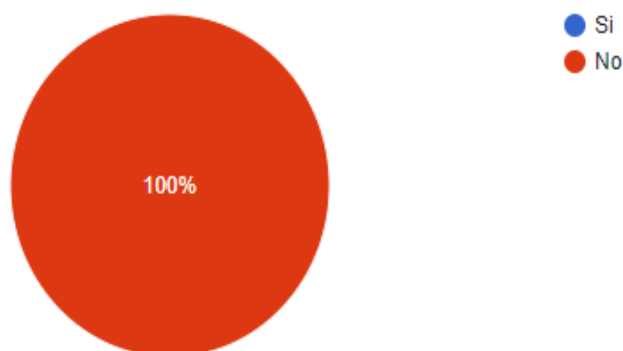
En la figura 37, se puede evidenciar el estado en el que se encuentra la página web de la empresa, de la cual un 83,3 % de los encuestados consideran que la página web de la empresa se encuentra activa pero desactualizada y tan solo un 16,7 % considera que se encuentra simplemente activa, esto quizá por el desconocimiento del estado de la página web

6. ¿SE INCORPORAN REVISIONES CONSTANTES A LOS PROCESOS CON EL FIN DE AJUSTARLOS AL MERCADO CAMBIANTE?

Figura 38.

Revisiones a procesos

6 respuestas



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la figura 38, se puede evidenciar la incorporación de las revisiones constantes a los procesos con el fin de estructurarlos y ajustarlos a los entornos cambiantes a los que se enfrentan diariamente, por lo cual el total de los colaboradores encuestados, equivalente al 100 % consideran que no se han venido realizando las debidas revisiones constantes a los procesos de gestión comercial en base al mercado cambiante, esto se presenta quizá por la incorrecta estructuración del proceso

Es importante mencionar que los procesos emergentes del área comercial, son procesos que en su mayoría se realizan de maneras formales como las mediciones relacionadas a identificar la fuerza de ventas necesaria, de igual manera los pronósticos de ventas a través de

Propuesta de un plan de mejora para el proceso category management ejecutado por la empresa Unidrogas S.A.S en Floridablanca, Santander

promedios y tácticas de estrategia en comunicación con el consumidor que permiten consolidarse como un referente importante dentro del mercado, teniendo en cuenta lo planteado por parte de los encuestados de tal manera que las inconsistencias presentadas sean reforzadas por nuevas estrategias, con el fin de realizar un plan de ventas acertado en la empresa Unidrogas y que sea coherente con las características que ofrece el mercado

Estrategia de gestión comercial

En este punto se tuvo en cuenta las indicaciones de un informe realizado por Vélez, Restrepo, González & Zapata (2015), los cuales mencionan una serie de elementos, resaltando que la teoría debe ser primordial en un plan de marketing dentro de una empresa.

Una estrategia de gestión comercial se estructura a partir de los siguientes componentes:

- Portafolio de productos: Es de vital importancia definir la estructura de un catálogo de productos o servicios que ofrecen los puntos de venta de Unidrogas S.A.S
- Segmentación: En esta etapa se debe realizar la adecuada segmentación del mercado objetivo.
- Orientación a ventas: es importante definir con claridad a que personas va dirigido el proceso, con qué fin se realiza y su enfoque.
- Tipos de ventas y decisión del medio: se debe tener en cuenta el medio o canales por el cual se ofrecen los productos
- Política financiera: se debe tener en cuenta la asignación del precio de acuerdo a políticas que maneja la empresa y tácticas comerciales teniendo en cuenta el nivel del mercado

Propuesta de un plan de mejora para el proceso category management ejecutado por la empresa Unidrogas S.A.S en Floridablanca, Santander

- Ejecución: se realiza una compleja estructuración del proceso del área comercial contanto desde la primera interacción con el consumidor hasta su servicio de postventa.
- Fuerza de ventas: se debe determinar la principal necesidad que tienen los vendedores para considerar la demanda
- Pronóstico de las ventas: Es importante proyectar la demanda esperada de la empresa que permita identificar de la mejor manera los pasos mencionados anteriormente.

En todo el proceso de gestión comercial y marketing es muy importante la completa colaboración del equipo comercial teniendo presente la importancia de implementar estrategias no solo a la atracción de nuevos consumidores o clientes, sino también a generar la confianza de los clientes ya existentes.

Actualmente Unidrogas implementa un modelo de promoción y venta basado principalmente en el marketing digital, contando con una página web TGV (tu droguería virtual) la cual se encuentra actualmente desactualizada, se propone la previa actualización de la misma, ya que es un medio importante de venta a través de la cual se ofrecen todo tipo de productos, así como también se aplican estrategias de descuentos y promociones. Adicional a lo que ya se desarrolla, se propone diseñar e implementar campañas publicitarias mucho más contundentes donde se le de publicidad a los puntos de venta de la empresa, así como sus productos y laboratorios con el objetivo de expandir la base de clientes, esto a través de determinar distintos medios audiovisuales donde se estructuren campañas de anuncios, promociones, descuentos digitales en las principales redes sociales de moda, con el objetivo de atraer nuevos clientes directos a los puntos de venta de Unidrogas S.A.S o en la modalidad domicilio.

Propuesta de un plan de mejora para el proceso category management ejecutado por la empresa

Unidrogas S.A.S en Floridablanca, Santander

A continuación, se reflejan por medio de una infografía realizada en canva, (**Anexo 17**) las principales herramientas de marketing dentro de los procesos de gestión comercial, la cual será socializada junto con el plan de mejora

Figura 39.

Herramientas de marketing



Fuente: Elaboración propia

Propuesta de un plan de mejora para el proceso category management ejecutado por la empresa Unidrogas S.A.S en Floridablanca, Santander

Nota: La imagen permite observar cinco importantes herramientas de marketing en gestión comercial, cabe destacar que se seleccionaron las herramientas menos extendidas y más interesantes que involucran los procesos de gestión comercial y se relacionan directamente con el proceso objeto de estudio, administración de categorías.

Fase 3: Formulación Del Plan De Mejora

Actividad 11. Creación De Estrategias Para El Plan de Mejora

Propuesta plan de mejora

Luego de realizado el diagnóstico y detectar las principales causas del problema se procede a proponer una serie de acciones de acuerdo a los hallazgos encontrados relacionando la herramienta utilizada. A continuación, se relaciona en un cuadro los hallazgos encontrados, para posteriormente; proponer el plan de mejora.

A continuación, se presenta en la **tabla 4** cada uno de los hallazgos encontrados en el proceso y su herramienta por la cual se detectaron los previos hallazgos

Propuesta de un plan de mejora para el proceso category management ejecutado por la empresa Unidrogas S.A.S en Floridablanca, Santander

Tabla 4.*Acciones de mejora para cada hallazgo*

Hallazgos	Herramientas de detección
- Distorsión en la estructuración del proceso de categorías por falta de estandarización	- Análisis de encuestas
- Actual portafolio de productos desorganizados, con errores y omisiones	- Análisis de encuestas
- Deficiencia y descuido en los análisis de surtido	- Encuesta y observación directa
- Planimetrías de surtidos inadecuadas e implementadas a conveniencia	- Análisis de benchmarking
- No se tiene una herramienta para la toma de decisiones en la aprobación de un proyecto	- Observación directa
- Inexistencia de lineamientos y metodologías para el proceso de información	- Revisión de la documentación
	- Análisis de indicadores

Conforme a lo anterior se estableció cada uno de los hallazgos más relevantes encontrados en todo el proceso y la herramienta por la cual se detectaron los hallazgos mencionados.

A continuación, se presenta el formato del plan de mejora. (Evidenciar en **anexo 19**)

Tabla 5. Formato Plan de Mejora

PLAN DE MEJORA						
Realizado por:		Natalia Andrea Rozo Rincón			Área a mejorar:	Administración de categorías.
					Responsable de área	Coordinador de Categorías
¿Qué?	¿Por qué?	¿Quién?	¿Cómo?		¿Dónde?	¿Cuándo?
Aspecto a mejorar	Acciones de mejora	Responsable	Tareas	Modo de verificación (Indicador)	Ubicación	Fecha
Distorsión en la estructuración del proceso de categorías por falta de estandarización	Creación de tablas de estandarización y actualización mes a mes con el input directo de ventas.	Área digital y área de mercadeo	1. Establecer formato inicial de las tablas	Tablas creadas/Tablas totales a crear	Empresa Unidrogas S.A.S.	2022 - 2023
			2. Reunión con el área de categorías para establecer un plan de trabajo			
			3. Seguimiento y Control.			
Actual portafolio de productos desorganizados, con errores y omisiones	Actualización de un formato actualizado de productos con las categorías actuales de mercado	Coordinador de categorías	1. Identificar la estructura del formato con sus principales características	Actualizaciones cumplidas/Actualizaciones programadas	Empresa Unidrogas S.A.S.	2022 - 2023
			2. Diseñar un árbol de decisión de las categorías actuales que permita captar de manera lógica y coherente la estructura de las categorías, subcategorías y segmentos			

			3. Afianzar que la información suministrada a los clientes sea de forma precisa y clara			
Deficiencia y descuido en los análisis de surtido	Informes Mensuales	Coordinador de categorías	1. Realizar un informe mensual en donde se indiquen las droguerías intervenidas con el nuevo formato y sus ventas mes a mes	Indicadores de rendimiento	Empresa Unidrogas S.A.S.	2022 - 2023
			2. Construir matrices de información según los diferentes datos de variación asociados al punto de venta			
			3. Revisiones y recomendaciones constantes			
Planimetrías de surtidos inadecuadas e implementadas a conveniencia	Informes de exposición de Productos de manera visible en los puntos de venta	Analista de Spaceman	1. Hacer uso del análisis de surtido como base de información para la optimización de los espacios en muebles	Indicadores de Merchandising	Empresa Unidrogas S.A.S.	2022 - 2023
			2. Realizar la planimetrías con los productos de mayor rotación y rentabilidad aplicando el orden estratégico y verticalizado de exhibición			

Propuesta de un plan de mejora para el proceso category management ejecutado por la empresa Unidrogas S.A.S en Floridablanca,

Santander

			3. Sugerir ampliación del local para incluir nuevas categorías y así mejorar la distribución de productos y aumentar rentabilidad.			
No se tiene una herramienta para la toma de decisiones en la aprobación de un proyecto	Diseño de un dashboard con el método buffer.	Coordinador de categorías	1. Mirar videos de cómo hacer un dashboard	Tablero de control = Datos interpretados / Datos totales a interpretar	Empresa Unidrogas S.A.S.	2022 - 2023
			2. Diseñar un tablero de control para la interpretación de datos			
			3. Establecer las cuentas o variables a analizar y construirlo en borrador			
			4. Implementar dentro del BC			
			5. Poner en funcionamiento			
Inexistencia de lineamientos y metodologías para el proceso de información	Actualización e implementación de nuevos Software Data de CRM -	Área digital, Área de sistemas y coordinador de categorías	1. Actualización o mejora del software (MAIA POS) debido a que este es utilizado por todas las áreas causando que se ralentice muchas veces	Indicadores de rendimiento	Empresa Unidrogas S.A.S.	2022 - 2023

Propuesta de un plan de mejora para el proceso category management ejecutado por la empresa Unidrogas S.A.S en Floridablanca,

Santander

	implementación de nuevos KPI		2. Estudio de las plataformas digitales y búsqueda de softwares que permitan al proceso realizar un análisis más estructurado			
			3. Reunión con el área comercial y categorías para seleccionar las plataformas digitales a implementar			
			4. Implementar el software			
			5. Implementar los indicadores estructurados para el proceso de administración de categorías			

Fuente: Elaboración propia

Propuesta de un plan de mejora para el proceso category management ejecutado por la empresa Unidrogas S.A.S en Floridablanca,

Santander

De acuerdo a la tabla anterior se plasmó el aspecto o hallazgo a mejorar junto con la acción de mejora, seguido del objetivo que se quiere dar con dicha acción y luego un despliegue de actividades para cumplir con dicho objetivo, así mismo; un modo de verificación los cuales son parámetros de medida para determinar el logro de la meta. También se relaciona la persona responsable de llevar a cabo dicha acción.

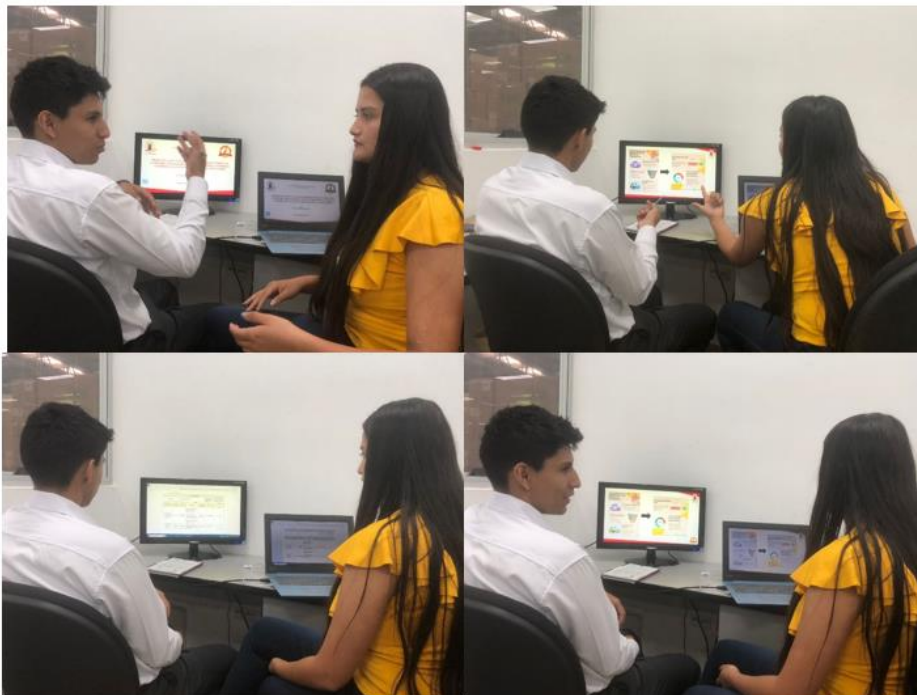
Actividad 12. Socialización Del Plan De Mejora

La matriz 5W + 1H fue debidamente socializada de manera con el responsable de la coordinación de categorías de la empresa Unidrogas S.A.S. A continuación, se evidencia una carta y fotografía como evidencia de la socialización realizada y fotografía, las cuales se puede evidenciar en anexo

A continuación, se presenta la socialización del proyecto

Figura 40.

Socialización de proyecto



En las imágenes anteriores de socialización de proyecto se evidencia que se dió a conocer la presente propuesta de plan de mejora y que se utilizó el apoyo de plantillas con formato de universidad para dicha socialización.

9. Conclusiones

De acuerdo con la información obtenida del diagnóstico del proceso de administración de categorías o category management se identificó que el proceso presenta falencias en cuanto a la estructuración del mismo. A su vez, se refleja que el proceso es denso y no presenta un plan de trabajo, se evidencia la ausencia de un método de análisis para la evaluación de proyectos contando con que la información no está consolidada en una sola fuente lo que genera demora en el lead time del proceso.

Analizando el diagnóstico del benchmarking y por medio de una investigación cuantitativa se observó que uno de los puntos de venta intervenidos para el año 2021-2022 ha presentado disminución de las ventas en categorías lo que conlleva a una baja participación en el mercado llegando a ocupar una posición de cuarto lugar en la Ciudad de Barranquilla, con un porcentaje de 15%; debido a eso y al análisis de mercado se concluye que si se analiza la situación actual de las droguerías a nivel local, regional y nacional las oportunidades son contundentes, las farmacias no solo están adquiriendo una importancia cada vez mayor en la venta de categorías de gran consumo en el sentido de que los cambios en los hábitos de los consumidores han abierto la puerta a nuevos modelos de negocio que se adaptan a sus cambiantes necesidades.

Se formuló el plan de mejora para el proceso de categorías mediante la determinación de acciones, estrategias y metodologías eficientes, incluyendo la relación con el área Comercial y de Mercadeo, donde se relacionan estrategias que alcanzaran a tener un cambio transversal para el

Propuesta de un plan de mejora para el proceso category management ejecutado por la empresa Unidrogas S.A.S en Floridablanca, Santander

desarrollo estratégico de ventas y de categorías, el cual fue presentado al responsable provisional del proceso Category Management mediante una socialización de manera presencial

10. Recomendaciones

Como primera medida se recomienda implementar el presente plan de mejora en la empresa Unidrogas S.A.S para lograr mejoras significativas a nivel organizacional y en el área de administración de categorías ya que al optimizar los tiempos e implementar las estrategias aumentara las oportunidades de negociación, aumento de las ventas y de tener clientes nuevos.

Se sugiere mejorar la comunicación entre las áreas relacionadas al proceso para afianzar datos e información, a la vez; la actualización del catálogo de productos de acuerdo al mercado, la generación de tarifas y los cambios a nivel organizacional.

A la hora de realizar las planimetrías mediante el Software Spaceman, se recomienda tener en cuenta los análisis de surtido junto con los productos de mayor rotación en el mercado y así implementar un buen proceso valorando el trabajo de cada uno de los encargados del proceso actual

Con el objetivo de aumentar rentabilidad del retail se hace necesario recomendar la realización de los análisis de rentabilidad por cada punto de venta a intervención; de esta manera se pretende ejecutar un seguimiento estructurado en cuanto a las ventas en unidades y en valores de pesos, la rotación de productos, aprovechamiento de los espacios y la reducción en los costos, permitiendo que cada uno de los coordinadores de zonas evidencien evoluciones del canal de una manera detallada

Referencias Bibliográficas

- Alfaro, A. F. C., Gómez, Y. A. C., Rozo, A. E. B., & Martin. (2018). Efecto que tiene en las ventas la implementación financiera y de gestión por categorías en un small retail. *Autores Principales y Compiladores*, 19.
- Ancín, S.-d. V. (2009). *El plan estrategico en la práctica*. Madrid: ESIC.
- Amodei. (2014). *Category Management*. Buenos Aires: Seminario especializacion marketing.
- Berman. (1996). *Marketing Channels*. USA: John Wiley & Sons Inc.
- Buitrago. (2016). Nuevas tendencias de mercado y uso de tecnologías en la gestión de categorías en establecimientos de. *Revista Internacional de Economía y Gestión de las Organizaciones*.
- Brick. Unidrogas (2022). Estado de posicionamientos.
Puntos de venta total Unidrogas-puntos de venta total Colombia
- Categorías. Unidrogas (2022). Venta histórica inglesa 199 "*Cumplimientos de venta históricos*"
- Eduardo, X. (2017). *Análisis sobre la aplicabilidad de category management*. Bogota: Universidad de la Sabana.
- El Huang, Shanling Li , Yu Yu. (2019). Evaluación del rendimiento de la asignación en una cadena minorista de moda mediante análisis envolvente de datos. *Revista de la sociedad operacional*, 901-910.
- Garcia, D. (2010). Medisalud.
- Gómez. (2005). *Marketing en el punto de venta*. Buenos Aires: Thomson Paraninfo.
- Gómez. (2005). *Marketing en el punto de venta*. Buenos Aires: Thomson Paraninfo.
Propuesta de un plan de mejora para el proceso category management ejecutado por la empresa Unidrogas S.A.S en Floridablanca, Santander

- Gómez. (2005). *Marketing en el punto de venta*. Buenos Aires: Thomson Paraninfo.
- Harris & McPartland. (1993). *Making Category Management More Practical*.
- Harris, B. (2019). Gestion de categorias. *Importancia de categorias*. California: Involves club.
- Hong, S., Misra, K., & Vilcassim, N. J. (2016). Los peligros de la gestión de categorías: el efecto del surtido de productos en la incidencia de compras de varias categorías. *American Marketing Association*, 80 (5), 34–52.
- IQVIA.Unidrogas (2021). Comparación SI VS SO, Benchmarking total farmacias
- Marcel Goic, M. B. (2015). Detectando categorías administradas de manera ineficiente en una tienda minorista. *Revista de la sociedad de la investigacion*.
- Márquez, B. M., Santander, I. C. R., Gómez, L. F. M., Bolaños, A. L. Q., & Henao, E. F. P. (2019). Metodología Eye Tracking: el estudio del comportamiento visual del consumidor como medio para la asignación de lineales en el sector Retail. Ensayos: Revista de Estudiantes de Administración de Empresas, 11(1).
- Ministerio de Salud pública (2005). *Actividades y/o procesos propios del servicio farmacéutico*.
- Ministerio de comercio, industria y turismo (2016). *Actividades de comercialización en red o mercadeo multinivel en Colombia*
- Ministerio de Salud (1995). *Régimen de registros y licencias*
- Congreso de Colombia (1999). *Acceso y uso de los mensajes de datos, del comercio electrónico y de las firmas digitales*
- Ministerio de la protección social (2007). *Modelo de Gestión del Servicio Farmacéutico y Manual de Condiciones Esenciales y Procedimientos*
Propuesta de un plan de mejora para el proceso category management ejecutado por la empresa Unidrogas S.A.S en Floridablanca, Santander

Nielsen. (2006). *Consumer Centric Category Managment*. . New jersey: Wiley.

NielsenIQ - Sign In. (n.d.). *NielseniQ.com*. Retrieved December 2, 2022, from

<https://www.americarmsscanning.nielseniQ.com/nsp/app/#/myISights>

Samper, N. (2017). *Efectos de la implementación del Category Management*. Bogotá:

Universidad ECCI.

Sampieri (2010), *Métodos de investigación*. Obtenido de

https://www.ecotec.edu.ec/material/material_2016F1_CSC244_17_65670.pdf

Serra. (2008). *Category Management y Estrategia*. Universidad de San Andres.

Sierra, M. L. S. (2017). Análisis de la información de gestión administrativa reportada en el

departamento de Santander (2012-2015). *Administración & Desarrollo*, 47(1), 118-139.

Tamayo (2007), *Rompiendo barreras en la investigación*. Obtenido de

http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/15178/La_utilizacion_de_una_metodologia_mixta.pdf?sequence=2&fbclid=IwAR0skLv7_0tkBC8mERJqeOxul_gwUTrgCksUCBNr_TJc9j0hBiwoz8ZsD0U#:~:text=La%20metodolog%C3%ADa%20cuantitativa%20en%20palabras,o%20fen%C3%B3meno%20objeto%20de%20estudio.

Ussa, A. (2017). *Diseño de un sistema de control para la drogueria Farmadrogas*. Quilichao,

Santander: Universidad del valle.

Vélez, Restrepo, González & Zapata. (2015). Diseño y estructuración de la estrategia de ventas

de la empresa “eureka Kids”. Universidad de Medellín.

Voleti, S., Gangwar, M. y Kopalle, PK (2017). Por qué la dinámica de la competencia es importante para la rentabilidad de la categoría. *Revista de marketing*, 81 (1), 1–16. <https://doi-org.unipamplona.basesdedatosezproxy.com/10.1509/jm.15.0304>

Anexos



FORMATO DE
ENTREVISTA.docx

ANEXO 1. *Formato de entrevista*



Entrevista
Category.jpeg

ANEXO 2. *Aplicación de entrevista*



Respuestas
entrevista al Jefe.pdf

ANEXO 3. *Respuestas a la entrevista asesor técnico*



FORMULARIO DE
ENCUESTA.PNG



FORMULARIO DE
ENCUESTA 2.PNG

<https://forms.gle/M99jnxVk4VKkKpog9>

ANEXO 4. *Formulario de encuesta 1 Google Forms y link*



Maia.
Unidrogas.jpeg

ANEXO 5. *Software Maia*



Nielsen.
Tendencias.jpeg



Nielsen.
Categorias.jpeg

ANEXO 6. Software Nielsen



PLANOMETRIA -
NEVERA. ALEMANA.¿



Planometria.jpeg

ANEXO 7. Software Spaceman



CATEGORY
MANAGEMENT. UNII

ANEXO 8. Instructivo Estrategias Catman



FORMATO
DIAGRAMA DE FLUJO

ANEXO 9. Diagrama de flujo PDF



stakeholders.pptx

ANEXO 10. Diseño de Matriz Stakeholders



KPI.jpeg

ANEXO 11. Indicadores Unidrogas S.A.S



Comparacion
Sell-in VS Sell - ut.Pf

ANEXO 12. *Sell in – Sell out*



share 199.png

ANEXO 13. *Venta categorías inglesa 199*



UNIDROGAS
BARRANQUILLA.PNG



FARMACIAS
BARRANQUILLA.PNG

ANEXO 14. *Análisis Unidrogas. Farmacia – Nielsen*



segmentacion ing
199.png

ANEXO 15. *Segmentación PDV*



ENCUESTA AREA COMERCIAL 1.PNG



ENCUESTA COMERCIAL 1..PNG

<https://forms.gle/RfcJMdcEeuaJUdhj6>

ANEXO 16. *Formulario de encuesta 2 Google Forms y link*



Herramientas de
marketing en gestio

ANEXO 17. *Infografía Pdf*



DIAGRAMA DE
PARETO.xlsx

ANEXO 18. Diagrama de Pareto



PLAN DE
MEJORA.xlsx

ANEXO 19. Formato plan de mejora



FOTOS -
SOCIALIZACIÓN DE I



Socializacion.pdf

ANEXO 20. Evidencia de socialización